GIANFRANCO DI PIETRO
ANDREA LIPPARINI

STRATEGIA E LEADERSHIP NELLA STORIA

Lezioni per i manager

il Mulino Guide

il Mulino | e-book

In questo volume si presenta un modello di formazione alla leadership integrato dalla narrazione storica. In una prima fase il manager si confronta con le gesta di grandi leader, che hanno ispirato e motivato genti diverse a seguirli con il massimo impegno. Successivamente, l'analisi delle abilità e degli errori di quei condottieri e la messa in pratica di quanto appreso, lo aiutano a sviluppare ed affinare le doti di leadership. Nelle vicende del cartaginese Annibale si svelano gli ingredienti di una strategia vincente, quali lo studio dei concorrenti e la valorizzazione delle competenze dei soldati, ma anche lo scarso interesse per l'appoggio politico in patria e la sottovalutazione della tenacia dell'avversario. L'esperienza di Giulio Cesare, campione di velocità esecutiva ed efficacia nel problem solving, mostra l'importanza del training e della motivazione, nonché della necessità di preservare alleanze e consenso. L'ascesa e la caduta di Napoleone rivelano la maestria nell'organizzazione e nella tattica, ma anche i risvolti negativi della mancata crescita dei collaboratori e dell'eccesso di fiducia nelle proprie capacità. Convinti che la leadership, al pari delle tecniche manageriali, può essere appresa, nel corso del testo gli autori suggeriscono spunti di riflessione ed indicazioni per integrare efficacemente la storia nel percorso di formazione dei leader, attuali e futuri.

Gianfranco Di Pietro ha insegnato Filosofia e storia ed è stato co-fondatore e partner di un network di consulenti e formatori. Specializzato in Analisi Transazionale per le organizzazioni, negli ultimi trent'anni ha affiancato il top management di grandi imprese in Italia e all'estero. I suoi

interessi spaziano dalla leadership alla psicologia cognitiva ed alla progettazione di strutture manageriali ottimali.

Andrea Lipparini Ph.D. è ordinario di Gestione dell'innovazione all'Università di Bologna. È Associate dean della Bologna Business School, presso la quale dirige l'Executive MBA. Ha perfezionato gli studi presso la Wharton School dell'Università della Pennsylvania. Con il Mulino ha pubblicato, tra gli altri, "La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale" (2002) e "Economia e gestione delle imprese" (a cura di, 2007).

il Mulino | e-book

Gianfranco Di Pietro, Andrea Lipparini

Strategia e leadership nella storia

Lezioni per i manager

il Mulino e-book

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Per altre informazioni si veda http://www.mulino.it/ebook

---

Edizione a stampa 2022
ISBN 9788815298553

Edizione e-book 2022, realizzata dal Mulino - Bologna
ISBN 9788815373236

Indice

Introduzione

Capitolo primo

Annibale e l'innovazione strategica

Capitolo secondo

Giulio Cesare: la capacità di comando e velocità nell'esecuzione strategica

Capitolo terzo

Napoleone e l'organizzazione: dall'eccellenza alla sconfitta

Capitolo quarto

Verso un nuovo paradigma di sviluppo della leadership

Conclusioni

Le soft skill per lo sviluppo dei leader e della leadership
Appendice A
Le fonti informative su Annibale e sulla seconda guerra punica
Appendice B
Le fonti informative su Cesare e sulla conquista della Gallia
Appendice C
Le fonti informative su Napoleone e sulle battaglie di Austerlitz e Waterloo

Riferimenti bibliografici

Indice dei quadri, delle figure e delle tabelle

ad Andrea Di Pietro, che è il primo nel cuore del suo babbo e della sua mamma, e a Francesca e Giovanna, figlie mie e di una moglie mai dimenticata

a Bianca ed Elsa Maria, che ascoltano e dipingono storie

Introduzione

> Toutes choses sont dites déjà; mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer.
>
> A. Gide, *Le Traité du Narcisse*, 1892, 11

Questo non è un libro di storia; è un libro sull'utilizzo della storia da parte di manager e leader che devono decidere come affrontare il presente e prepararsi al futuro. Nel corso delle nostre esperienze di insegnamento e formazione ci siamo sentiti spesso chiedere se la leadership, una materia complessa, non facilmente decifrabile e delimitabile, si può apprendere (dal latino: *prendere per sé*) al pari delle tecniche manageriali, e in che modo.

Negli anni abbiamo osservato due limiti nella formazione manageriale tradizionale sul tema della leadership. Il primo ha a che fare con i percorsi finalizzati a sviluppare gli attributi della leadership (ad es., i comportamenti, le percezioni, i ragionamenti). Molti programmi stimolano prevalentemente la razionalità *adulta* del manager, insegnandogli a rimuovere le ambiguità, ridurre le contraddizioni e la complessità per assicurare coerenza ed efficacia alle azioni. Tuttavia, le incoerenze e le ambiguità hanno un ruolo importante nei processi di cambiamento e di adattamento, e la razionalità

potrebbe essere insufficiente a perfezionare la propria leadership [March e Weil 2003]. Un leader efficace vive in due mondi, «il mondo incoerente dell'immaginazione, della fantasia e dei sogni e il mondo ordinato dei piani, delle regole, dell'azione pragmatica» [*ibidem*, 16].

Il secondo limite riguarda il trasferimento applicativo di quanto appreso dal singolo manager. La mancanza di pratiche e sistemi che incoraggino e supportino lo sviluppo di leader a tutti i livelli, infatti, non permette all'apprendimento organizzativo di dispiegare appieno il suo potenziale. Per rendere più ampio e profondo l'apprendimento occorrono attività di socializzazione delle conoscenze che espongano le organizzazioni, più che i singoli individui, a programmi di leadership development.

Lo sviluppo della leadership dovrebbe ricomprendere le relazioni interpersonali, le dinamiche a livello di singoli gruppi, i legami con altri team nell'impresa, le esperienze affettive; essendo un processo di influenza sociale, esso presuppone che i senior manager e gli attuali leader aiutino altre persone a diventare più efficaci nel risolvere problemi e nel ricercare opportunità [Kets de Vries e Korotow 2010].

Per superare questi limiti, abbiamo pensato ad un metodo di insegnamento che, integrato dalla narrazione storica, stimolasse i manager a comparare le loro azioni e abilità con quelle di alcuni grandi condottieri del passato. Le prime evidenze erano incoraggianti: il confronto faceva emergere le caratteristiche senza tempo della buona leadership [Kets de

Vries 2010]: il saper comunicare in maniera convincente ai collaboratori una visione del futuro e l'aspettativa di performance; il saper parlare all'inconscio dei follower, utilizzando un linguaggio basato su similitudini e metafore per favorire l'identificazione con il sogno del leader; il saper fare appello alle emozioni; il saper costruire il senso (*sensemaking*) delle proprie azioni, mettendo in relazione eventi apparentemente sconnessi; il saper utilizzare fatti, informazioni e segnali in modo selettivo, distinguendo quelli importanti; il saper sviluppare alti livelli di resilienza per resistere allo stress e alle tensioni; il saper lottare per realizzare i propri obiettivi.

Un simile approccio formativo spingeva i nostri interlocutori ad un doppio lavoro: dapprima, incontrando i grandi leader che avevano saputo innalzarsi innovando profondamente le pratiche politiche, militari, sociali, culturali, in una parola *comportamentali* dei loro ambienti sociali e dei loro tempi, dovevano puntare su *immaginazione*, *fantasia* ed *emotività*; in un secondo momento, avrebbero dovuto ricorrere all'esperienza e al pragmatismo per *riconoscere* nelle idee e nell'agire dei leader un'occasione di accrescimento delle proprie doti di leadership ed una fonte di efficacia dell'azione organizzativa.

A distanza di mesi dalla conclusione dell'intervento formativo, la risposta dei partecipanti era incoraggiante. La leadership acquisiva sfumature che interessavano più individui e le persone avevano la sensazione di essere un po'

meno follower e un po' più leader. Gli espedienti tattici, i clamorosi errori dei personaggi storici, si erano fissati nella memoria dei partecipanti, incuriositi di fronte a vicende che avevano *dovuto studiare* in giovane età e che ora rileggevano alla luce della loro esperienza di manager: «Come è stato possibile, per quei leader, tradurre le idee in azione con tale efficacia?», «Come sono riusciti a coordinare uomini e risorse disperse senza poter contare sulle moderne tecnologie?», «Quali incentivi hanno permesso l'identificazione delle persone con l'organizzazione e con obiettivi così difficili da raggiungere?».

Per accompagnare gli individui e le organizzazioni nella formazione integrata dalla narrazione storica abbiamo scelto tre grandi leader: Annibale Barca, Giulio Cesare, Napoleone Bonaparte. Eravamo consapevoli del fatto che l'immensa produzione che li riguarda aveva studiato questi personaggi da molti punti di vista (i tratti della personalità, la smisurata ambizione, la crudeltà, l'abilità politica, il loro impatto sulle leggi e sulle riforme) e che anche la rilettura in chiave manageriale delle imprese di questi leader era in costante aumento (ad es., l'analisi delle caratteristiche della leadership e l'abilità nel comunicare e motivare i propri eserciti).

Tuttavia i contributi disponibili non combinavano: 1) il focus su alcuni momenti focali ed emblematici delle *carriere* di quei leader; 2) la rilettura delle loro gesta alla luce delle teorie organizzative prevalenti; 3) il tentativo di contestualizzazione alla competizione moderna delle leve manageriali da essi

utilizzate. Nell'intento di legare questi tre elementi, dopo la scelta dei leader abbiamo deciso di concentrarci su alcune imprese: per Annibale, la seconda guerra punica; per Cesare, la conquista della Gallia; per Napoleone, la vittoria ad Austerlitz e la disfatta a Waterloo. Avremmo avuto in tal modo la possibilità di approfondire anche le dinamiche del confronto dei leader con i loro avversari: per Annibale, il generale romano Scipione; per Cesare, le popolazioni galliche guidate da Vercingetorige; per Napoleone, le monarchie del suo tempo.

Perché questi eventi? Nel caso di Annibale Barca abbiamo scelto la *seconda guerra punica* (combattuta da Roma e Cartagine nel periodo 218 a.C.-202 a.C.) essenzialmente per due ragioni: la prima è perché ce ne parla un testimone d'eccezione, lo storico greco Polibio (uno dei tre grandi storici greci, insieme ad Erodoto e Tucidide) il quale, qualche decennio dopo quella guerra, ripercorse tutto l'itinerario compiuto da Annibale (dalla penisola iberica alla Gallia transalpina, alla Gallia cisalpina, al Meridione d'Italia) ed interrogò sia i testimoni che, ancora vivi, trovò durante il percorso, sia i testimoni romani che avevano combattuto con Scipione l'Africano. Quindi, fu una specie di testimone *inviato speciale* sul campo!

La seconda ragione è che quegli eventi si prestano bene ad una riflessione approfondita sul tema della *strategia*: le sue determinanti, la necessità di conoscere bene il nemico (Annibale studiò l'avversario, gli schieramenti, le sue tattiche)

e il terreno dello scontro (oggi diremmo: il mercato), la necessità di dover ripensare la *strategia* nel momento in cui si diventa prevedibili. Conoscendo le vicende di Annibale, un manager può riflettere sul fatto che un avversario quasi annientato (Roma) può risollevarsi attingendo all'orgoglio, alle energie morali, ad un sistema di alleanze che non si disgrega, affidandosi ad un condottiero che sconfigge il nemico (i Cartaginesi, in quell'esempio) affinando le tecniche che Roma stessa aveva subito.

Con riferimento a Giulio Cesare, abbiamo scelto la *conquista della Gallia* (compiuta dal 58 a.C. al 51 a.C.), impresa che gli permise di sottomettere i bellicosi popoli di un territorio oggi corrispondente a Francia, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi, parte della Germania e parte della Svizzera. Anche in questo caso abbiamo una testimonianza d'eccezione: il *De bello gallico* dello stesso Cesare, non solo un resoconto di guerra ma una straordinaria opera letteraria. La campagna in Gallia è, per i manager, di grande interesse per il tema dell'*esecuzione della strategia*. Per otto anni Cesare combatté in territori lontani, pressoché sconosciuti ai Romani, e in costanti condizioni di inferiorità numerica; seppe tuttavia far fronte a queste difficoltà con una micidiale (per i Galli) differenza di addestramento, di motivazione e di organizzazione.

Conoscendo le vicende di Cesare il manager può riflettere sull'importanza del dover preservare le alleanze strategiche (in quel caso, anche politiche), della necessità di mantenere il controllo e il consenso non solo oltre i confini, ma anche in

patria. E ancora, può riflettere sull'importanza di avere le giuste competenze nel team (i suoi legionari oltre a combattere dovevano saper costruire ponti e macchine d'assedio), o del doversi guardare le spalle dagli alleati del nemico con il quale ci si sta confrontando. La chiarezza nella definizione degli obiettivi, la rapidità con la quale prendeva decisioni e agiva, il suo modo di comunicare e di guidare con l'esempio, tutto contribuì alla sua proverbiale *celeritas*, un mix di rapidità ed efficacia che ancor oggi sorprende; nell'insieme, un esempio di *esecuzione* strategica coerente con un lucido piano: dividere le tribù galliche partendo dalla periferia, prima a sud poi ad est, poi ad ovest e a nord, per poi affrontare le più forti tribù della Gallia centrale.

Per Napoleone abbiamo scelto due eventi: la splendente *vittoria di Austerlitz* (1805), in Moravia, sulle armate di Austria e Russia, a conclusione di una campagna militare condotta dall'inizio alla fine con eccezionale capacità organizzativa e precisa esecuzione strategica e nel corso della quale emersero tutte quelle caratteristiche che hanno fatto di Napoleone un incomparabile leader; la *grande sconfitta di Waterloo*, in Belgio (1815), contro la settima coalizione formata principalmente da Regno Unito e Prussia (gli eserciti russo e austriaco erano ancora in fase di preparazione).

Lo studio di Napoleone porta i manager a riflettere sul tema dell'*organizzazione*: se appropriata, essa può essere la base per un'eccellente esecuzione strategica, come ad Austerlitz, altrimenti può portare al fallimento, come a Waterloo. La sua

ascesa e la caduta dimostrano come si possa essere schiavi dei propri successi, non accettando l'idea di essere meno che vincente sempre; Napoleone è inoltre un esempio degli effetti negativi provocati dall'abitudine dei propri comandanti a non pensare e a non decidere in quanto chiamati ad interpretare ed eseguire alla perfezione le volontà del capo: l'ostinazione del maresciallo Grouchy a inseguire la ritirata dei Prussiani – come ordinatogli – nonostante l'evidenza imponesse un cambio repentino del piano per portare soccorso a Napoleone a Waterloo può stimolare un confronto interessante.

Dalle vicende di Napoleone un manager può trovare la scintilla per accendere un confronto sulla necessità di far crescere una followership efficace, e riflettere sui propri errori. Il Napoleone che a Waterloo non prende in considerazione la qualità degli avversari, gli eventi meteorologici, le caratteristiche del terreno è uno stimolo per il manager alla ricerca dei fattori endogeni ed esogeni che possono rendere inefficace un piano. Il manager può inoltre riflettere sulle conseguenze di un eccesso di confidenza nelle proprie capacità, di un'ambizione rafforzata da vittorie seriali che allontanano il momento del giudizio critico sulla congruenza delle abilità di un tempo.

I diversi capitoli vogliono portare i manager ed i leader a riconoscere alcuni segnali di allerta e a riflettere sui pericoli conseguenti. Le vicende dei protagonisti di questo volume esortano a *non mantenere inalterati i propri schemi di pensiero*. Lo fece Napoleone a Waterloo, con il risultato che Wellington e

von Blücher, avendo imparato proprio da lui, alla fine riuscirono ad avere la meglio. Lo fecero anche i Romani contro Annibale, e persero sempre; vinsero soltanto quando Scipione l'Africano rimise in discussione principi e valori del comportamento romano. Lo fece anche l'avversario di Cesare, Vercingetorige, poi sconfitto perché Cesare seppe innovare le sue tattiche sorprendendo le attese del capo gallo.

Ancora, il manager troverà utili riferimenti: sulle modalità per *tenere alta l'attenzione*, nella consapevolezza che questa capacità è un punto cardine nel repertorio di un leader; sul prepararsi bene per anticipare i problemi e, laddove questi non fossero prevedibili, sul farsi trovare pronti nell'affrontarli e risolverli. Egli, inoltre, avrà spunti di riflessione sul tema dei fallimenti e degli errori. L'approccio corretto dovrebbe evitare la demonizzazione delle esperienze negative, privilegiando invece l'analisi delle motivazioni delle sconfitte; solo in questo modo si può *imparare dagli errori* ed organizzarsi per ripartire più efficacemente. Gli errori devono avere *un loro posto* nell'agenda competitiva dei manager. I perfezionisti pretendono l'eccellenza e l'infallibilità, utilizzando gli errori come pretesto per una critica o, peggio, per l'allontanamento del collaboratore anziché vederli come una base per l'apprendimento organizzativo.

Oggi, a distanza di tempo da quegli eventi, e in un mondo radicalmente mutato, quelle vicende hanno ancora tanto da insegnarci! Certamente, da allora il pensiero manageriale ha accumulato indagini e teorizzazioni e sarebbe profondamente

antistorico immaginare che Annibale, Cesare e Napoleone abbiano anticipato decenni di indagini e studi successivi.

Oltre a provocare ammirazione per le intuizioni dei nostri leader e per il loro ruolo di innovatori, questo volume vuole stimolare il manager a portare all'interno dell'impresa: 1) una rilettura delle vicende storiche alla luce delle teorie e della strumentazione manageriale oggi disponibile; 2) alcuni spunti di riflessione e di ragionamento strategico ed organizzativo. Per questa ragione, per quanto riguarda il punto 1, ogni capitolo è intramezzato da quadri di approfondimento teorico per stimolare un confronto tra la narrazione storica, l'elaborazione teorica successiva dei migliori studiosi di management e le esperienze concrete di un manager moderno. Per quanto riguarda il punto 2, alla fine di ogni passaggio storico rilevante poniamo al lettore una serie di domande che, una volta condivise con i propri collaboratori, dovrebbero stimolare una meditazione collettiva.

Il primo capitolo è dedicato alla *strategia* e vede protagonista Annibale. Le vicende del condottiero cartaginese e del suo avversario Scipione ci consentono di approfondire diversi temi: la definizione degli obiettivi strategici e tattici, il raggiungimento e la difesa del vantaggio competitivo, il rapporto tra strategia e struttura, gli ostacoli al cambiamento. Proporremo alcuni strumenti di analisi fornendo elementi utili per una loro applicazione in azienda e per stimolare la riflessione sul come prepararsi adeguatamente prima dell'avvio di un progetto.

Il secondo capitolo è dedicato all'*esecuzione* e ha Giulio Cesare al centro della scena. Approfondiamo in quella sede i concetti di visione, missione ed intento strategico, nonché i processi decisionali del manager. Vengono inoltre discusse le competenze necessarie per agire con successo, la velocità nell'esecuzione, la progettazione di organizzazioni flessibili, la messa a valore della multiculturalità a livello di team, ed i meccanismi di incentivazione e motivazione dei propri collaboratori.

Nel terzo capitolo, dedicato all'*organizzazione*, il protagonista è Napoleone. In quella sede sviluppiamo, tra gli altri, i temi delle competenze del leader e dell'esecuzione del manager efficace, delle modalità utili per costruire una squadra competente e delle dinamiche del fallimento. Trattiamo inoltre il ruolo dei follower nell'efficacia dell'esecuzione strategica ed un ampio spazio è rivolto all'analisi degli errori per fornire elementi sul come condurre un'analisi di contesto che possa aiutare il manager a ridurre le minacce e massimizzare le opportunità.

Nel quarto capitolo scriviamo del come la narrazione storica possa essere impiegata per l'affermazione del paradigma di apprendimento manageriale centrato sulla partecipazione attiva dei futuri leader. Il lettore troverà alcuni suggerimenti per organizzare sessioni di formazione che prevedano l'impiego di fatti storici opportunamente selezionati. Nel quinto e ultimo capitolo analizziamo le soft skill dei tre protagonisti del volume, offrendo ulteriori spunti

di riflessione ed occasioni di approfondimento dei temi storici e manageriali discussi.

Il nostro auspicio è che ciò aiuti i leader e gli aspiranti leader a sviluppare o irrobustire le proprie soft skill e, con esse, a promuovere un approccio che li porti ad apprendere, affinare e, soprattutto, diffondere la leadership. Il leader migliore, infatti, è colui che sa accompagnare gli altri ad essere leader.

Capitolo primo

Annibale e l'innovazione strategica

1. Perché Annibale

Il cartaginese Annibale Barca è considerato uno dei più grandi, se non il più grande, generale dell'antichità [Brizzi 2011; 2014]. Nonostante la giovane età – non aveva ancora ventinove anni quando dette inizio alla seconda guerra punica contro Roma, che si svolse tra il 218 e il 202 a.C. –, Annibale era già in grado di compiere imprese straordinarie da un punto di vista militare e manageriale come messo in evidenza dagli storici [Carcopino 1961; trad. it. 1978, 160 ss.]. Fu il padre, il comandante Amilcare, a riconoscerne il talento e a coglierne la determinazione nel combattere Roma, il principale competitor di Cartagine. Cresciuto negli accampamenti militari, sotto la guida di esperti soldati, Annibale apprese le tecniche di combattimento che, negli anni, combinerà all'interno di audaci piani di battaglia. Ancora oggi, le sue imprese sono considerate un esempio di abilità tattica e di capacità di analisi ed esecuzione strategica.

Non è stato solo il ricorso agli inganni (che i Romani chiamavano, disprezzandola, *punica fides*) applicati alla pratica militare a consentirgli di ribaltare i pronostici e l'esito di battaglie che i Cartaginesi affrontavano in netta inferiorità numerica. Anche gli storici più critici gli riconoscono, oltre

all'astuzia, indubbie virtù: affrontava il nemico in modo nuovo, con un'audacia mai vista, motivando i soldati ad intraprendere azioni apparentemente impossibili; studiava le caratteristiche e le abitudini del suo esercito mercenario per costruire strategie basate sulle diversità dei singoli ceppi etnici. Lo storico greco Polibio, la fonte più attendibile sulle vicende del protagonista della seconda guerra punica, racconta che nei sedici anni di combattimenti contro i Romani sul suolo italico, Annibale tenne unito un esercito diverso per stirpe, leggi e costumi [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 48, 119]. Citando anche una fonte tendenzialmente più ostile, lo storico romano Tito Livio, Annibale precedeva tutti nell'avviarsi alla battaglia e, una volta terminato lo scontro, tornava per ultimo [Tito Livio 2007, vol. 5, XXI, 4, 21-23]. Era un leader che guidava con l'esempio. È anche per questo che l'eco delle sue imprese non si è affievolito con lo scorrere dei secoli.

Di seguito presentiamo gli eventi storici che hanno caratterizzato la seconda guerra punica. In particolare, analizzeremo le gesta di Annibale e le rileggeremo con i contributi teorici più significativi sul tema della strategia e del management.

Le grandi capacità di comando di Annibale, confermate anche dagli storici contemporanei [Brizzi 2011; 2014; Christ 2003], non hanno evitato la disfatta e, quindici anni dopo la clamorosa sconfitta romana a Canne, Cartagine fu finalmente battuta proprio dall'uomo che aveva condiviso la sconfitta di Canne, dove aveva combattuto come tribuno militare, e che da quella esperienza drammatica aveva saputo imparare.

Grazie all'attendibilità delle fonti storiche e ad importanti contributi di studiosi contemporanei abbiamo analizzato le azioni e le reazioni delle figure determinanti del conflitto: Annibale e Scipione l'Africano. Descriveremo le loro strategie, gli accorgimenti tattici, la gestione e motivazione delle persone, le innovazioni tattiche e i cambiamenti organizzativi che hanno dovuto attuare per poter raggiungere i loro traguardi. Essendo attuali e non prerogativa di un particolare contesto storico, questi elementi possono essere messi a valore dal manager contemporaneo.

A conclusione del volume (Appendice A), il lettore troverà indicazioni per approfondire ulteriormente le gesta del condottiero cartaginese.

2. L'identificazione dell'obiettivo strategico

Cartagine, sconfitta nella prima guerra punica contro i Romani (264-241 a.C.), per risollevarsi si affidò ad Amilcare Barca, padre di Annibale, comandante di talento che si era distinto per le sue abilità tattiche. L'obiettivo di una nuova guerra con Roma, la più forte potenza militare dell'epoca, era ambizioso: l'esercito cartaginese era malmesso e per ricostruirlo occorrevano risorse che Cartagine, in quel momento, non aveva. Doveva infatti pagare i pesanti debiti di guerra imposti da Roma e fronteggiare la ribellione dei combattenti mercenari, tornati in Africa senza bottino e senza paga. Il Sinedrio (l'equivalente del Senato romano) diede fiducia al suo miglior generale autorizzando una campagna di conquista della penisola Iberica (237 a.C.), non ancora controllata dai Romani. La missione fu un successo. Aveva indubbie abilità tattiche (verrebbe da scrivere *tale padre,*

tale figlio): studiava il terreno, impiegava il fattore sorpresa, era veloce negli spostamenti e nel manovrare le truppe.

Sconfitte le tribù locali, Cartagine si impadronisce delle miniere di argento della Sierra Morena il cui sfruttamento consentirà il pagamento delle pesanti indennità di guerra. Dopo aver scelto come base operativa Gades (l'odierna Cadice), una vecchia colonia punica (secondo l'uso romano di chiamare *punici*, e cioè Fenici, i Cartaginesi), Amilcare riorganizzò l'esercito e reperì i fondi per una nuova guerra. La morte lo colse mentre guadava un fiume (229 a.C.). Al comando gli successe il genero Asdrubale (cognato di Annibale, del quale aveva sposato una sorella) che, due anni più tardi, fonderà Cartagine di Spagna (per i Romani, Carthago Nova).

Per circa dieci anni, Roma, impegnata a combattere su diversi fronti, sembrò ignorare le attività militari ed economiche di Cartagine in Spagna. Alla fine del 226 a.C., Roma, preoccupata dall'espansione in Iberia e dalla riorganizzazione dell'esercito cartaginese, stipulò il trattato dell'Ebro. In sostanza, i Punici potevano conquistare la Spagna meridionale, ma non passare in armi quel fiume. Nei fatti, però, Roma si alleò con Sagunto, città a metà strada tra Cartagena e l'Ebro che, essendo 200 chilometri a sud di quel fiume, rientrava tra i territori conquistabili dai Punici. Era un segnale chiaro: Roma intendeva riaffermare la propria supremazia. Dopo la morte di Asdrubale, il ventisettenne Annibale (già nominato, alla morte del genitore, comandante della cavalleria) divenne per acclamazione il nuovo comandante dell'esercito cartaginese in Iberia. Era un combattente nato, cresciuto negli accampamenti sotto lo sguardo attento del padre.

Da comandante supremo dell'esercito cartaginese in Spagna, Annibale poteva pensare ad una grande impresa: affrontare i Romani. Quali furono le motivazioni che lo spinsero ad intraprendere questa guerra? Polibio ci esorta a tenere separati gli inizi del conflitto dalle sue vere cause. Tra i primi, l'assedio e la distruzione di Sagunto (219 a.C.), alleata dei Romani, e l'attraversamento, contro i patti, del fiume Ebro. Molti altri fattori si aggiunsero a questo pretesto. Tra questi:

- Annibale era *pronto psicologicamente*. Sentiva che era il momento di mantenere il giuramento (combattere Roma!) fatto al padre in giovanissima età (aveva nove anni). Per tutta la vita si era sentito legato ad un impegno che ora poteva trasformare in una concreta missione. Scrive Polibio che «causa prima (della guerra) sia stato il rancore di Amilcare detto Barca, che fu padre di Annibale. Costui, infatti, che non ebbe il morale fiaccato dalla guerra per la Sicilia… persisteva nella sua ira, sempre attento alla possibilità di attaccare» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 9, 33];
- un secondo fattore era da ricercarsi nel fatto che *era in gioco il dominio nel Mediterraneo*. Per Cartagine la sconfitta subita nella prima guerra punica bruciava ancora. Inoltre, la ricca Sicilia era passata sotto il controllo di Roma, che aveva imposto a Cartagine il divieto di combattere Gerone II, tiranno di Siracusa. Infine, Roma, approfittando delle difficoltà di Cartagine nel fronteggiare in Africa la rivolta dei mercenari libici e numidi arruolati nel suo esercito, aveva esteso il suo controllo ai domini punici della Sardegna e della Corsica – un atto che per i Cartaginesi (e per molti storici contemporanei) era iniquo e provocatorio;

- un altro elemento era il *successo delle operazioni cartaginesi* in Iberia. Lì Cartagine aveva accumulato enormi ricchezze: l'argento consentì di finanziare la ripresa delle ostilità e l'arruolamento di un forte esercito mercenario, che Annibale avrebbe saputo organizzare rendendolo una macchina da guerra;
- grazie ai lunghi anni di guerre contro le tribù spagnole, i giovani Barcidi (Annibale e i fratelli Asdrubale e Magone) avevano imparato a combattere *sviluppando le competenze necessarie* per il nuovo conflitto. La consapevolezza dei propri mezzi e la posta in gioco – se ci pensiamo, sono proprio gli ingredienti di ogni prestazione manageriale ottimale – hanno aumentato la fiducia di Annibale sull'esito favorevole dell'evento bellico. Scrive Polibio che i Cartaginesi «presa fiducia nelle loro forze… entrarono senza timori nella guerra in questione» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 10, 35].

Annibale voleva alzare il livello dello scontro e portare la guerra nella penisola italica. Sapeva che la potenza romana si basava anche su un vasto sistema di alleanze con i popoli italici via via sottomessi. Se i Cartaginesi avessero mostrato agli Italici che i Romani potevano essere ripetutamente sconfitti, probabilmente essi sarebbero stati indotti a rompere i trattati in essere.

Battere i Romani quasi sotto gli occhi degli stessi Italici e *disarticolare le alleanze e la compattezza della federazione italica* fu dunque l'obiettivo strategico di Annibale. Voleva portare l'avversario a negoziare un trattato di pace più equo rispetto a quanto stabilito dopo la prima guerra punica. Tutto era pronto

per la seconda guerra punica, che i Romani chiamarono *annibalica*, dal nome di colui che l'aveva ideata, realizzata, quasi vinta e, alla fine, perduta. Una guerra che ebbe importanti conseguenze storiche, politiche e sociali sull'intero mondo del Mediterraneo.

Quadro 1.1. Obiettivi strategici e obiettivi tattici nella definizione della strategia

Lo studioso Robert M. Grant, uno dei massimi esperti di management, nel ricordare che la strategia è lo strumento usato da individui e organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi, ci porta a riflettere sul fatto che il *non* saper definire obiettivi chiari, coerenti e di lungo periodo rende inutile ogni sforzo di pianificazione [Grant 2019].

Formulare uno scopo organizzativo convincente è, di fatto, il lavoro di un leader [Montgomery 2008]. Nella pratica, la maggior parte dei manager non è in grado di articolare e comunicare l'obiettivo e lo scopo della propria impresa in modo chiaro [Collis e Rukstad 2008]. Le conseguenze sono pesanti: non esiste un chiaro senso della direzione; non si riescono a mobilitare appieno le energie dei collaboratori; le missioni intraprese sono ad alto rischio, anche quello di ammutinamento di chi non è a proprio agio seguendo un approccio disordinato. Per non fare un salto nel buio, occorre verificare gli elementi fondamentali della strategia. Quando la comunicate (ai vostri dipendenti, ai clienti, ai fornitori, agli investitori, agli altri portatori di interessi), preoccupatevi che essa contenga: il *cosa* intendete ottenere (l'obiettivo), il *dove* volete operare (dominio), e il *come* intendete raggiungere gli obiettivi (vantaggio). Sareste a buon punto!

Annibale, probabilmente, risponderebbe, nell'ordine: sconfiggere i Romani (il *cosa*), sul suolo italico (il *dove*), disarticolando il loro sistema di alleanze, impiegando manovre militari avvolgenti (il *come*).

Annibale, alla vigilia della seconda guerra punica, si dimostra un fine conoscitore di quella che oggi chiamiamo *strategia di corporate* (che definisce il campo di azione, attraverso la scelta del *dove* competere) e, soprattutto, della *strategia di business* (che definisce il *modo* di competere per ottenere un vantaggio competitivo sui rivali (i Romani, vero ostacolo per il dominio dei Cartaginesi nel ricco Mediterraneo). Quest'ultima viene definita strategia competitiva (fig. 1.1). Per Annibale, la strategia non è solo un esercizio di posizionamento che implica la definizione del *dove* e del *come* si sta attualmente competendo. È una strategia da intendersi anche come direzione, il prepararsi per il futuro (ovvero, combattere per il futuro di Cartagine).

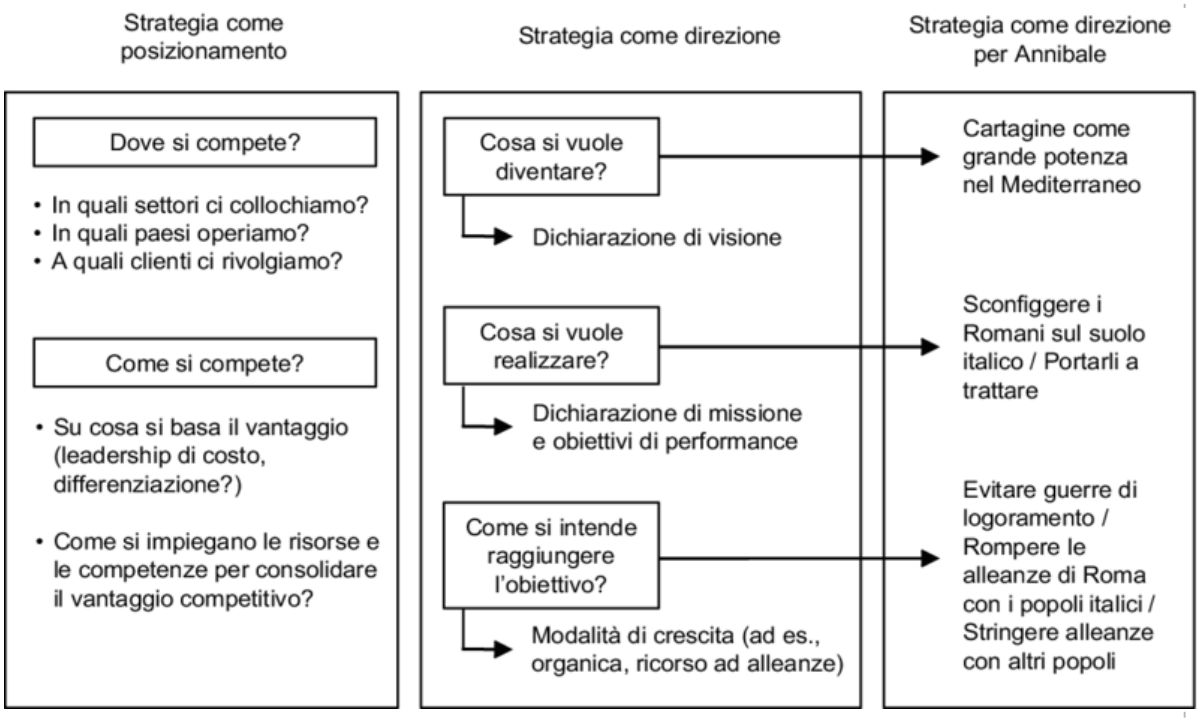

FIG. 1.1. **La strategia come posizionamento e come direzione.**

Fonte: nostra elaborazione da Grant [2019].

Nella strategia come direzione occorre chiarire: che cosa si vuole diventare, ovvero la *visione*; che cosa si vuole realizzare, dichiarando la *missione* e gli *obiettivi di performance*; *come si intende raggiungere l'obiettivo*. A tal proposito, occorre definire le linee di sviluppo, le priorità strategiche (ad es., relativamente agli investimenti) e le modalità di crescita (per i manager potrebbero essere fusioni, acquisizioni, crescita organica). Probabilmente i Cartaginesi e i Romani, alla vigilia della guerra, avevano una visione simile (entrambi volevano il dominio nel Mediterraneo), e probabilmente anche una missione enunciata genericamente allo stesso modo: sconfiggere il nemico. Tuttavia, con riferimento agli obiettivi di performance, i Cartaginesi volevano la sconfitta di Roma per poter negoziare in futuro la pace da una posizione di forza; i Romani, invece, volevano l'annientamento di Cartagine (cosa che poi si verificò). Le strategie in chiave dinamica dei due contendenti differivano grandemente nel *come* intendevano raggiungere l'obiettivo. Per Annibale, ad esempio, una modalità era quella di diventare il futuro alleato degli attuali alleati italici di Roma.

Le imprese virtuose si domandano quale obiettivo consentirà loro di massimizzare i ritorni nell'arco temporale definito e conoscono la differenza tra *obiettivi tattici* (ad es., «Vogliamo incrementare le vendite del 10% nei prossimi 6 mesi») e *strategici*. Questi ultimi, i cosiddetti *Big Hairy*

Audacious Goals (BHAG, con pronuncia: *bee-hags*) hanno un orizzonte temporale più lungo, sono robusti, ambiziosi, rilevanti anche dal punto di vista emozionale [Collins e Porras 1994]. Eccone alcuni: «Cambiare l'immagine dei prodotti giapponesi nel mondo come prodotti di scarsa qualità» (Sony, anni '50); «Reinventare il circo» (Cirque du Soleil, anni '80); «Mettere un computer su ogni tavolo di lavoro e in ogni casa» (Microsoft); «Diventare numeri 1 o 2 in ogni mercato servito e rivoluzionare GE per avere la velocità e l'agilità di una piccola impresa» (General Electric, anni '80). Quello di Annibale era certamente un obiettivo strategico ambizioso, energizzante, altamente focalizzato, in grado di unificare gli sforzi e creare un notevole spirito di team. Non richiedeva grandi parole: i cittadini di Cartagine e i soldati lo assimilarono subito. Come affermava Jack Welch, il leggendario CEO di General Electric, occorre un messaggio globale, qualcosa di grande, ma semplice e comprensibile («You need an overarching message, something big, but simple, and understandable»). In questo modo, gli obiettivi entrano nella dichiarazione della strategia e la rendono emozionale.

Per il manager. Siete in grado di definire chiaramente qual è la vostra strategia e gli obiettivi che intendete raggiungere? Gli obiettivi formulati sono sufficientemente ambiziosi per stimolare le persone a dare il meglio? Esiste un obiettivo ambizioso che impegna tutti e che darebbe slancio all'organizzazione anche dopo l'uscita di scena dei leader? Quali altri metodi utilizzate per incentivare la crescita e la capacità di reagire della vostra organizzazione?

3. I piani di un leader imprevedibile

Annibale si mise all'opera, «quasi che l'Italia gli fosse stata affidata come una provincia e a lui dato per incarico di far la guerra a Roma» [Tito Livio 2007, vol. V, Libro XXI, 5, 23]. Tra il 221 e il 220 a.C. sottomise le popolazioni iberiche a sud del fiume Ebro, impressionando sin dai primi scontri per il suo genio tattico. Si tenne lontano, ancora, da Sagunto: «non volendo dare ai Romani nessun pretesto di guerra indiscutibile, finché non avesse sottomesso stabilmente tutto il resto della regione» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 14, 43]. Sagunto era in allarme. Partì una richiesta di aiuto ma Roma era alle prese con altri problemi militari. Nel marzo del 219 a.C. la città fu messa sotto assedio e, dopo otto mesi, venne presa. Poiché la richiesta di Roma di liberare la città e consegnare Annibale era chiaramente provocatoria e come tale fu respinta, non c'era alternativa alla guerra.

I Romani si aspettavano di combattere in Iberia. Annibale, invece, con una mossa innovativa dal punto di vista strategico e puntando sull'effetto sorpresa, voleva *attaccare Roma sul suolo italico*, dimostrando che le legioni erano battibili. Se Annibale fosse riuscito ad ottenere l'appoggio degli alleati dei Romani, avrebbe privato questi ultimi dei rinforzi per l'esercito, previsti dai trattati con le città alleate e sottomesse.

Prima di partire, Annibale studiò la situazione, convinto che «avrebbe potuto muovere guerra ai Romani in Italia solamente se fosse riuscito, dopo aver superato i passi difficili, a raggiungere i luoghi… e a valersi dei Celti come collaboratori e alleati per l'impresa che lo attendeva» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 34, 85].

Ai primi di maggio del 218 a.C. Annibale partì da Cartagena, in Spagna (fig. 1.2). La via del mare era preclusa, poiché dopo la prima guerra punica la flotta cartaginese praticamente non esisteva più. Per raggiungere l'Italia occorreva arrivare all'Ebro e attraversarlo, poi conquistare quella che oggi è la Catalogna, attraversare i Pirenei e dirigersi verso il Rodano, prima di incontrare le Alpi, per un totale di oltre 1.600 chilometri. In Spagna non esistevano strade decenti e ogni fiume da attraversare era una sfida. Inoltre, approvvigionare oltre 50.000 fanti, 9.000 cavalieri e una quarantina di elefanti richiedeva una logistica complessa, da inventare strada facendo.

Dopo due mesi, all'inizio del luglio 218 a.C., Annibale aveva percorso circa 500 chilometri ed era appena giunto all'Ebro, preparandosi ad attraversare i Pirenei. Nel frattempo la notizia che il nemico era in marcia era arrivata al Senato romano il quale agì con rapidità ed efficienza: due legioni comandate da Tiberio Sempronio vennero inviate in Sicilia per preparare lo sbarco in Africa; le rimanenti due, al comando di Publio Cornelio Scipione (padre del futuro Africano), erano pronte a salpare da Pisa per la Spagna per fermare Annibale. Oltre alle quattro legioni romane, ve ne erano altre quattro reclutate tra gli Italici. Poiché ogni legione contava circa 4.000 uomini, il numero complessivo di effettivi era rilevante ma non adeguato. È quindi ipotizzabile una sottovalutazione, da parte del ceto dirigente romano, delle capacità organizzative e militari del giovane Annibale.

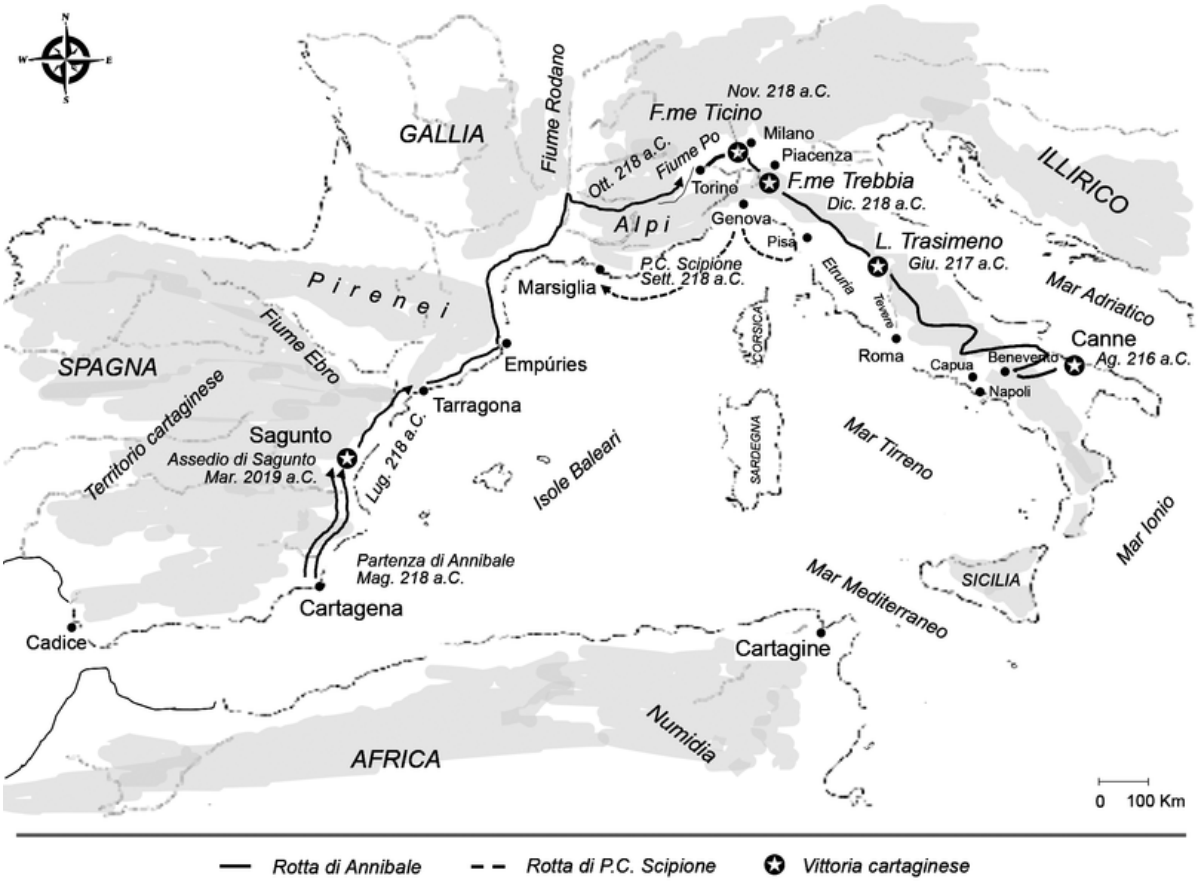

FIG. 1.2. **La seconda guerra punica: dalla partenza di Annibale (218 a.C.) fino alla battaglia di Canne (216 a.C.).**

I Romani avevano un piano simile a quello punico: sconfiggere Annibale in Spagna con l'aiuto delle popolazioni locali! Scipione, dopo cinque giorni di viaggio, fece scalo a Marsiglia per ristorare le truppe (si era ormai arrivati alla metà del settembre del 218 a.C.) apprendendo, presumibilmente con costernazione, che Annibale non si trovava nei territori gallici compresi tra l'Ebro ed Emporio, piccola città marittima che separa la Spagna dalle Gallie, come i dirigenti romani avevano immaginato (secondo Tito Livio, Scipione era convinto che Annibale fosse ancora all'Ebro), ma stava arrivando al Rodano, il grande fiume che segnava il confine con Marsiglia, città alleata con Roma. Scipione

mosse rapidamente le sue truppe all'inseguimento di Annibale, probabilmente ignorando sia la consistenza dell'esercito cartaginese sia le capacità del suo comandante. I Cartaginesi, nel frattempo, erano riusciti a reperire zattere e scialuppe per l'attraversamento dei soldati e degli animali.

Scipione, che aveva risalito la valle del Rodano per scontrarsi con Annibale, «provò il più grande stupore» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 49, 119] nel vedere che i nemici non avrebbero seguito, come avevano fatto fino ad allora, un itinerario parallelo al disegno della costa (che li avrebbe portati ad attraversare le Alpi all'altezza della Liguria). Annibale, infatti, aveva cambiato direzione e si dirigeva verso nord. Perché non volle lo scontro e scelse invece la via più ostica? Gli storici hanno lavorato per congetture. Per sperare di infliggere sonore sconfitte ai Romani sul loro territorio, Annibale non poteva permettersi perdite umane nel confronto con Scipione (perderà comunque una parte consistente dell'esercito attraversando le Alpi). Inoltre, una vittoria cartaginese in terre lontane avrebbe avuto scarso impatto sugli Italici, e i Romani avrebbero manipolato il risultato effettivo dello scontro (come fecero dopo la sconfitta al Trebbia!).

Il barcide iniziò l'ascesa delle montagne (le tante spedizioni scientifiche e militari non hanno individuato in maniera univoca il punto di attraversamento delle Alpi. La descrizione del paesaggio compiuta da Polibio si adatta egualmente bene sia al valico del Monginevro che a quello del Moncenisio). Era la fine di settembre, tempo delle prime nevicate. Nei successivi quindici giorni l'esercito avrebbe combattuto con le popolazioni montanare (che ostacolarono in tutti i modi il passaggio

dell'esercito che soffrì il freddo e la fame, e fu sottoposto a immani fatiche). Polibio scrive:

> Una grande quantità di uomini, di bestie da soma e di cavalli rimase uccisa. I luoghi elevati erano infatti in mano ai nemici, e i barbari marciavano parallelamente alle falde dei monti, sugli uni facendo rotolare le rocce, sugli altri scagliando pietre con le mani [*ibidem*, vol. II, Libro III, 53, 129].

La discesa dal versante italico fu altrettanto dura, più aspra della salita fatta dal versante transalpino. Agli attacchi nemici si aggiungeva il rischio di cadere nei dirupi.

Ma infine, trascorsi cinque mesi per coprire la distanza da Cartagena all'Italia, Annibale calò verso la pianura padana. Aveva con sé in quel momento 12.000 fanti Libici, 8.000 Iberi e 6.000 cavalieri: sui valichi aveva perso gran parte dell'esercito. Publio Cornelio Scipione, scoperta l'intenzione di Annibale di varcare le Alpi e dopo aver mandando il fratello in Iberia con consistenti truppe, era tornato a Pisa, dirigendosi poi nella pianura padana, «in attesa dei nemici, ansioso di attaccare battaglia» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 56, 137].

Quadro 1.2. **Annibale e la formulazione della strategia**

Scopo dell'analisi strategica è aiutare i manager a comprendere i problemi rilevanti [Grant 2019]. Immaginiamo di dover riformulare o modificare la strategia di un'organizzazione. Un processo classico di analisi prevede i seguenti punti (fig. 1.3).

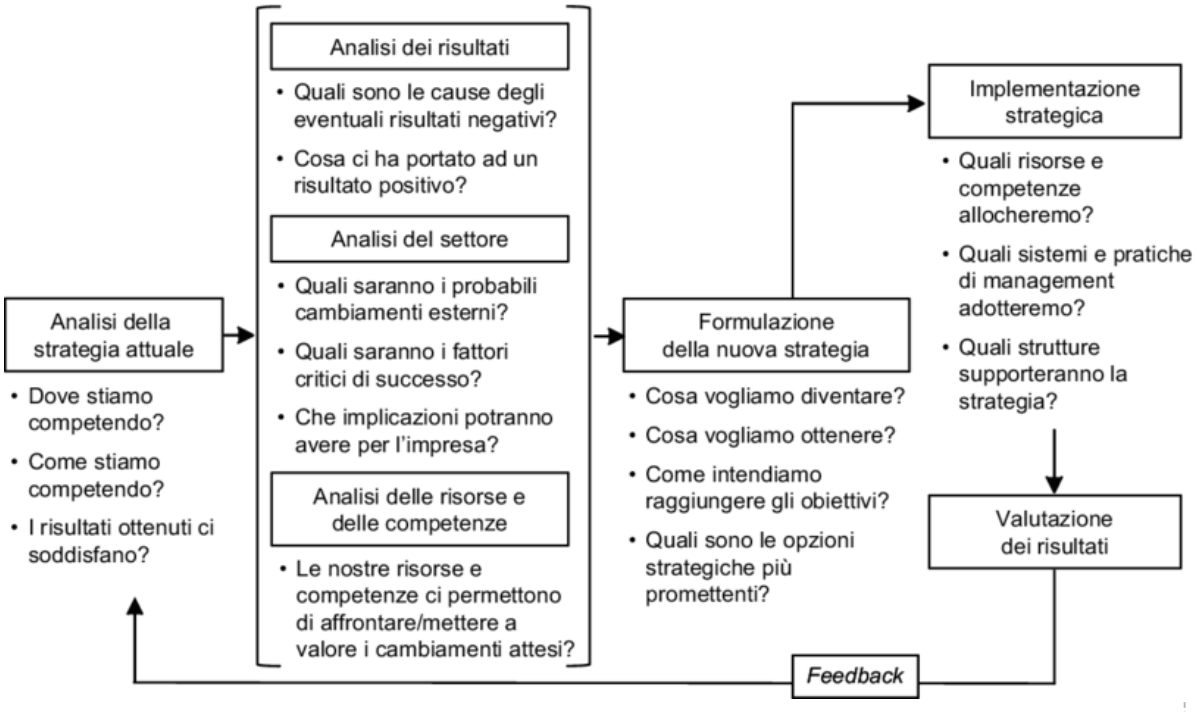

FIG. 1.3. **Il processo di analisi strategica.**

Fonte: nostra elaborazione da Grant [2019].

1) *L'analisi della strategia corrente*. In questa fase si guarda obiettivamente alla strategia attualmente messa in campo (il *dove* e il *come* si sta competendo, similmente a quanto trattato nel quadro 1.1) e alla valutazione dei risultati ottenuti. Annibale, da grande stratega, avrà riflettuto su quanto fatto da Cartagine fino a quel momento per contenere il dilagare dell'influenza di Roma. Avrà poi considerato i risultati (deludenti) della condotta cartaginese: sconfitta nella prima guerra punica, perdita di controllo su importanti regioni quali la Sardegna e la Sicilia; obbligo di versare ingenti somme a Roma; interferenza di Roma con le sue operazioni sul suolo iberico.

2) *L'analisi della situazione attuale*. La seconda fase si preoccupa di analizzare i risultati, l'ambiente esterno e

quello interno all'organizzazione. Con riferimento ai risultati, è importante saper e voler individuare le cause alla base della performance deludente. Per i Cartaginesi, fondamentalmente, queste potevano ricondursi al loro modo di combattere, poco efficace per tener testa al più forte esercito dell'epoca e all'assenza di generali in grado di motivare e valorizzare la natura mercenaria dell'esercito. In questa fase si guardano anche i risultati positivi. Nei diversi combattimenti della prima guerra punica, dal 264 al 241 a.C., i Cartaginesi avevano battuto i Romani (via mare) alle Isole Lipari, poi a Tunisi (sotto il comando di Santippo), a Lilibeo e al largo di Trapani, sotto la guida di Amilcare, padre di Annibale. Cambiando tattica e disponendo di un buon generale, era forse possibile battere l'avversario.

Dopo l'analisi dei risultati, si passa all'*analisi del settore*, guardando le opportunità e le minacce scaturenti dai possibili cambiamenti nella competizione. Questa è la dimensione esterna dell'analisi SWOT, che tratteremo successivamente, da completarsi con l'analisi PESTLE, ovvero l'apprezzamento dei fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali (da qui l'acronimo). I Cartaginesi avranno considerato *peggiorativo* lo scenario. Con la perdita di influenza nel Mediterraneo, avrebbero subito una involuzione economica, con tensioni politiche e sociali in patria. La politica estera di Roma, infatti, lasciava intravedere pesanti implicazioni negative per Cartagine.

Per lo studio del settore risulta utile l'analisi delle *cinque forze competitive* di M. Porter [Porter 2008]: oltre al tasso di rivalità tra le imprese del settore (in questo caso,

principalmente Roma e Cartagine), si vanno ad esaminare: il potere contrattuale dei fornitori (ad es., le popolazioni che dovevano fornire cibo, armi e soldati all'esercito di Annibale); quello degli acquirenti, che viene ridotto quando un'impresa riesce a far vedere gli elementi di differenziazione del prodotto; la minaccia di nuovi entranti, quale può essere l'emergere di un nuovo competitor per il controllo del Mediterraneo; e quella di prodotti sostitutivi. Per Roma potrebbe equivalere alla minaccia che le popolazioni italiche *comprino* la protezione dei Cartaginesi e sostituiscano, quindi, l'attuale fornitore (Roma). Annibale doveva far percepire, come si fa tra prodotti concorrenti, le differenze di prestazioni tra i servizi offerti dai Cartaginesi e quelli dei Romani. Sarà proprio sulla percezione dei bisogni delle popolazioni italiche e delle differenze culturali esistenti che Annibale cercherà di far leva. Tuttavia, il mercato (in questo caso, le popolazioni italiche) si è chiesto a quale prezzo avrebbe avuto accesso alle nuove prestazioni.

Nell'analisi del settore si individuano altresì i *fattori critici di successo* di cui parleremo nel prossimo paragrafo. Infine, in questa fase dell'analisi si guarda *alle risorse e alle competenze* per capire se quanto è in nostro possesso ci permette di cogliere le opportunità dell'ambiente e far fronte alle minacce. Cartagine ha risorse grazie alle miniere spagnole, ha sviluppato competenze nel combattimento, ha un condottiero abile. Ritiene di poter catturare ulteriore valore dai cambiamenti che si presenteranno (e che contribuirà a generare).

3) Il terzo passaggio è la *formulazione della strategia*. Abbiamo visto nel quadro 1.1 gli elementi che devono essere definiti in un approccio dinamico alla strategia. In particolare, occorre chiarire: la visione (*cosa vogliamo diventare*), la missione (*cosa vogliamo ottenere*), il *come* intendiamo raggiungere gli obiettivi alla luce delle opzioni strategiche più promettenti. Grant afferma che «le strategie evitano riferimenti specifici a ciò che deve essere fatto, e piuttosto mirano ad articolare le basi fondamentali per la definizione del vantaggio competitivo, e chiariscono come ciò si possa riflettere nel modo in cui l'impresa dovrà competere» [2019; trad. it. 2020, 44-45]. Annibale, lo abbiamo scritto, ritiene che l'obiettivo si possa raggiungere portando la guerra sul suolo italico e disarticolando il sistema di alleanze del nemico. Gli sembravano le opzioni strategiche migliori.

4) Il quarto step è l'*implementazione della strategia*. Qui occorre costruire un piano d'azione. Occorre capire: quali risorse (tangibili, intangibili e umane) e competenze dovremo impiegare; quali sistemi e processi adottare; quali pratiche di management, inclusa la gestione delle persone, utilizzare; quali strutture organizzative e logistiche realizzare. In questa fase occorre aver chiaro il modello di business e ciò che lo differenzia dalla strategia. Entrambi i concetti si basano su una proposta di valore differenziante. Tuttavia, mentre la strategia è il piano per creare, attraverso un sistema di attività distintive, una posizione unica e di valore, il modello di business definisce come l'impresa opera, crea e cattura il valore.

Tornando all'esempio dei Cartaginesi, supponendo che Annibale fosse il manager incaricato dell'implementazione strategica di un progetto ambizioso, in questa fase avrebbe definito: l'impiego dei mercenari e la loro motivazione attraverso un sistema di ricompense; il ricorso alle tecniche di combattimento, in particolare la manovra avvolgente; il sistema di approvvigionamento di quanto necessario (inclusi i finanziamenti di Cartagine e l'arruolamento di soldati sul suolo italico) per sostenere una missione; la predisposizione di un adeguato sistema informativo e di alleanze; l'adeguamento delle armi e delle tecniche di combattimento in base alle caratteristiche dei soldati.

Sempre con riferimento alle modalità, sapendo di non poter puntare sugli assedi e considerando l'inferiorità numerica, avrebbe considerato impraticabile il sostenere una guerra di logoramento. Ogni processo, quindi, si sarebbe dovuto ispirare alla rapidità di esecuzione. Come strutture, avrebbe stabilito il ricorso alla sua originale disposizione in combattimento di un esercito multietnico, con un'ampia forza di cavalleria ai lati, per finalizzare l'aggiramento degli avversari.

Il piano deve caratterizzarsi per *coerenza strategica*, ovvero quella esistente tra i diversi elementi che formano la strategia, e per *flessibilità*. Secondo la *teoria delle contingenze* [Van de Ven e Drazin 1984], infatti, strutture e processi devono permettere ad un'impresa di adattarsi alle mutevoli caratteristiche del contesto in cui l'organizzazione opera (ad es., come vedremo, la decisione di Annibale di cambiare

direzione nell'avvicinamento all'Italia fu dettata dall'arrivo sul Rodano di Scipione padre).

5) Infine, l'ultimo step è la *valutazione dei risultati*. Rendersi conto per tempo dell'efficacia della strategia, può consentire modifiche ad una o più delle fasi precedenti. Occorre avere un sistema di indicatori che colga anche i vantaggi ottenuti nel breve periodo, per rapide correzioni di direzione (laddove possibili). Tali progressi, se condivisi e ben comunicati, possono avere un enorme impatto sulla motivazione dei propri collaboratori. Senza il feedback, le strategie d'origine possono sviluppare dannose *rigidità* nei sistemi di competenze o nella capacità di interpretare le dinamiche ambientali.

Per il manager. Con quale frequenza cambiate la formulazione o l'esecuzione di una strategia? In quali occasioni ciò è avvenuto e per quali motivi? Quali risorse e competenze vi hanno supportato nel cambio di piano? Quali difficoltà avete incontrato sul fronte interno?

4. La SWOT di Annibale prima della missione in Italia

Sappiamo dalle diverse fonti storiche che Annibale ha valutato le diverse opzioni strategiche del suo piano (non solo quelle relative alla possibile via da seguire, ma anche quelle riferibili all'intera missione) con un ragionamento simile a quello dei manager moderni. Scrive Polibio che il comandante cartaginese

> in questa vicenda portò avanti in modo molto accorto i suoi disegni. In effetti aveva considerato attentamente la fertilità della regione nella quale aveva pensato di scendere e l'avversione delle masse per i Romani, e per i

> passi difficili nel tragitto intermedio si serviva di accompagnatori e guide locali disposti ad associarsi a loro [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 48, 119].

A supporto delle decisioni dei manager di oggi ci sono diversi strumenti, che consentono di non fare affidamento solo sulle proprie intuizioni. Tra quelli che danno una base razionale alle decisioni manageriali, uno dei più utilizzati è l'analisi SWOT, che prende in considerazione due livelli: interno (con l'analisi dei punti di forza – *strengths* – e di debolezza – *weaknesses*) ed esterno (identificando le opportunità – *opportunities* – e le minacce – *threats*). L'obiettivo è quello di individuare dei gap tra ciò che il mercato richiede (mediante l'analisi del settore, come chiarito nel quadro 1.2) e l'insieme di ciò che l'impresa controlla e di ciò che sa fare (mediante un apprezzamento delle risorse e delle competenze proprie rispetto a quelle dei concorrenti). La tecnica, quindi, supporta la ricerca delle strategie in grado di colmare questi divari. La SWOT non è uno strumento da applicare alla strategia complessiva (*corporate strategy*) di un'impresa, e non supporta quindi le decisioni sull'allocazione delle risorse. Dovrebbe invece essere utilizzata per informare lo sviluppo di una strategia competitiva (*come* si compete) relativamente ad un progetto o segmento di mercato specifico.

Probabilmente, le considerazioni di Annibale non sono state dissimili da quelle di seguito presentate (tab. 1.1). Partiamo dai fattori esterni. Tra le *opportunità*, oltre al recupero di credibilità e potere in caso di vittoria, le fonti storiche evidenziano:

- l'effetto sorpresa. Scavalcando le Alpi più a nord (e da un valico diverso dal Piccolo San Bernardo, dove i Romani li attendevano), i Cartaginesi sarebbero giunti in Padania da una direzione imprevista e inaspettata, in quanto considerata

impraticabile e pericolosa, sfruttando anche l'effetto sorpresa. Anche se irta di minacce, la scelta di quel percorso sarebbe potuta diventare un'opportunità per arruolare nuove truppe, ad esempio tra le tribù galliche dell'Insubria, e per reperire quanto occorreva (calzature, vesti pesanti, cibo, armi, animali) prima dell'arrivo sul suolo italico. Inoltre, la scelta della via più difficile avrebbe evitato lo scontro con i temibili Liguri, che avevano fama di essere bellicosi, coriacei e ostili a concedere la possibilità di transito sul loro territorio;

- le battaglie campali, che avrebbero consentito ad Annibale manovre di aggiramento, e la messa in campo di comportamenti che l'avversario non si aspettava. Essendo in inferiorità numerica, oltre al genio tattico ha bisogno di sorprendere il nemico e approfittare di ogni occasione;
- l'impatto reputazionale negativo (per i Romani) legato alla dimostrazione che le legioni sono battibili. Annibale confidava nella collaborazione delle città greche del meridione d'Italia e nella scarsa tenuta della federazione di alleanze romane (in particolare, quelle dell'Italia appenninica e del mondo gallo-greco in Italia). Il numero dei soldati che porta con sé in Italia, molto ridotto rispetto a quello che aveva Alessandro Magno quando mosse alla volta dell'Asia minore, è indicativo del fatto che contava di trovare un ampio seguito *in loco*;
- l'impegno di Roma su altri fronti, come la piana del Po e l'Adriatico, fatto che avrebbe potuto convincerla a ridurre il numero delle legioni per fronteggiare la minaccia cartaginese. Inoltre Annibale confidava di approfittare del fatto che i

generali avversari, vincolati dal mandato annuale, avrebbero forse voluto concludere in fretta i conti con Cartagine.

TAB. 1.1. *La SWOT di Annibale prima delle guerre sul suolo italico*

Forze (*Strengths*)	Debolezze (*Weaknesses*)

Forze (*Strengths*)	**Debolezze (*Weaknesses*)**
• Grandi risorse a disposizione • Esperienza fatta nella prima guerra punica • Soldati fedeli e ben addestrati • Alto numero di veterani (che avevano combattuto in Spagna) • Combattimenti basati sulle caratteristiche dei soldati • Capacità di integrare rapidamente e far combattere subito i soldati arruolati sul suolo italico • Esercito agile e veloce negli spostamenti • Cavalleria numidica numerosa e abile • Impiego degli elefanti da combattimento • Abilità nella manovra di aggiramento • Capacità di attirare il nemico a combattere alle condizioni di Annibale (luogo e tempi) • Uso efficiente delle informazioni (disertori, prigionieri, suoi cavalieri) • Determinazione nel perseguire un obiettivo • Capacità di comunicare di Annibale e sua conoscenza delle lingue • Intelligenza pratica di Annibale (fino all'uso di inganni e *strategémata*) • …	• Meno fanti in prima linea • Debolezza della flotta cartaginese (Annibale deve utilizzare una diversa modalità per invadere l'Italia) • Sistema di alleanze di Cartagine (che non prevede l'invio di truppe da parte degli alleati) meno solido rispetto a quello dei Romani, tenuto insieme da interessi comuni • Limitato numero di comandanti di livello ai quali affidare il comando, una volta che ci si debba difendere da più minacce sul suolo italico • …
Opportunità (*Opportunities*)	Minacce (*Threats*)

Forze (*Strengths*)	Debolezze (*Weaknesses*)
• Sfruttare l'effetto sorpresa, arrivando da una direzione non prevista • Possibili arruolamenti lungo il percorso se verrà scelta la via più difficile (ad es., tra le tribù galliche dell'Insubria) • Basare lo scontro su una serie di battaglie campali, sfruttando altresì le manovre di aggiramento • Scarsa tenuta della federazione di alleanze dell'avversario (Italia appenninica, mondo gallo-greco in Italia) • Possibilità di far leva sulle città greche del meridione d'Italia • Sfruttare i problemi di coordinamento di un esercito numeroso come quello romano	• Vasto sistema di alleanze dei Romani / Fedeltà di Lazio, Etruria, Umbria, Sabina • Dedizione e spirito di resistenza dei contadini-soldati della Repubblica e degli aristocratici (*animus* collettivo) • Problemi logistici nel superare le Alpi / Altri problemi legati alle cattive condizioni atmosferiche • Possibile scontro con i temibili Liguri (scegliendo il percorso più facile) / Perdita di ulteriori risorse • Problemi di tenuta del morale dei propri uomini • Natura «mercenaria» dell'esercito • Necessità di doversi dotare, al rafforzamento delle difese del nemico, di eserciti sempre più grandi, difficili da coordinare • …
• Il nemico si aspetta un comportamento leale anche in guerra • Impegno di Roma su altri fronti (la piana del Po e l'Adriatico)	

Forze (*Strengths*)	Debolezze (*Weaknesses*)
• Durata annuale del comando nemico (con la necessità, da parte dei comandanti, di concludere le ostilità prima della scadenza del loro mandato) • Effetto negativo sulla reputazione di invincibilità dei Romani causato dalle sconfitte sul loro territorio. Questo avrebbe garantito ai Cartaginesi i soldati necessari per le loro imprese sul suolo italico • …	

A fronte di queste opportunità, l'impresa presentava significative *minacce* in parte legate a fattori logistici, altre riguardanti le risorse umane e l'organizzazione. In particolare, dalle fonti storiche sappiamo che Annibale considerava possibili le seguenti minacce:

- il sistema di alleanze dei Romani. Se la possibilità di scardinare tale sistema rappresentava, come abbiamo scritto, un'opportunità per Annibale, il rischio di non riuscirci era reale, vista la fedeltà che legava a Roma, tra le altre, Lazio, Etruria, Umbria e Sabina;
- la dedizione e lo spirito di resistenza dei contadini-soldati della Repubblica e degli aristocratici, il cosiddetto *animus* collettivo, fattore che si rivelerà determinante per la salvezza di Roma;
- i problemi logistici legati al tragitto. È vero che la via individuata, pur se difficile, consentiva i vantaggi che abbiamo

descritto, ma le condizioni atmosferiche e la bellicosità delle diverse tribù avrebbero portato a grandi perdite. In quali condizioni sarebbero arrivati sul suolo italico i superstiti della traversata?

- la tenuta morale dei soldati cartaginesi. L'esercito di Annibale, composto prevalentemente da mercenari, combatterà con la dedizione richiesta? La rivolta dei mercenari dopo la prima guerra punica fu causata dalla mancata corresponsione delle ricompense attese, e sedata a fatica proprio da suo padre Amilcare (circa venti anni prima).

Nella sua analisi, ai fattori esterni Annibale avrà affiancato quelli interni. E, poiché forze e debolezze assumono significato se rapportate ad un concorrente, egli avrà probabilmente considerato le condizioni di inferiorità di Cartagine rispetto a Roma prendendo forse in considerazione la scarsa numerosità di comandanti con capacità tattiche e strategiche. È una debolezza che potrebbe tradursi nell'incapacità di delegare in caso di estensione del conflitto sul suolo italico.

Perché Annibale, nonostante le minacce e le debolezze presentate, ritiene di potercela fare? Sa di poter contare su importanti *punti di forza* che possono rendere le opportunità potenzialmente sfruttabili, ridurre l'impatto delle minacce e mitigare i rischi collegati alle debolezze. Tra questi:

- le risorse economiche a disposizione, grazie alle già menzionate miniere d'argento spagnole. Questo gli avrebbe consentito di remunerare i mercenari, riducendo il rischio di una loro rivolta. Considerata la natura dell'esercito, con le

risorse, e non solo con le vittorie, si sarebbe assicurato la loro fedeltà;

- i veterani ben addestrati che hanno militato in Spagna. L'esercito è meno numeroso, ma questo comporta minori problemi di coordinamento. Inoltre, le tecniche di combattimento tengono conto delle caratteristiche e attitudini dei diversi soldati;
- l'effetto esperienza. Le sconfitte nella prima guerra punica combattuta dal padre consentono ad Annibale di conoscere l'avversario, prevedibile negli schieramenti e le cui forze e debolezze gli sono note.

Tra i punti di forza non possiamo dimenticare Annibale, determinato nel perseguire un obiettivo, abile nel comunicare le tattiche anche grazie alla conoscenza delle lingue. Era un condottiero spregiudicato che sapeva imporre al nemico il luogo e il momento della battaglia ma, soprattutto, le sue modalità di scontro. Dava prova di privilegiare, nelle sue decisioni, comportamenti non facilmente prevedibili; sapeva cogliere le opportunità prima degli altri e sapeva far fronte a minacce ostili, quelle impossibili da governare che, tuttavia, possono essere sfruttate a proprio vantaggio e controllate. Coerentemente con la sua educazione greca, ricorreva alla *mètis*, l'intelligenza pratica dei Greci, l'astuzia che informava ogni aspetto della vita concreta, considerata una virtù tra i Cartaginesi come complemento del valore morale e fisico.

Per comprendere il vantaggio competitivo, non è sufficiente l'allineamento dei punti di forza con i fattori critici di successo esterni. Come vedremo più oltre, il vantaggio competitivo è

caratterizzato dal disequilibrio causato dal cambiamento. In questo senso Annibale, attraverso l'innovazione e il cambiamento, creava le condizioni per erodere il vantaggio competitivo dei concorrenti.

Quadro 1.3. **Come organizzare una SWOT in azienda**

Per beneficiare della ricchezza dei punti di vista, prima di effettuare una SWOT assicuratevi di coinvolgere executive a diversi livelli. Organizzate una riunione (due ore possono essere sufficienti, per cominciare ad impadronirsi della tecnica) e chiarite ai partecipanti (provenienti da diverse funzioni aziendali) la finalità dell'analisi: supportare la formulazione di una strategia competitiva (il *come* si compete) con riferimento ad un progetto specifico.

Identificato il progetto, chiedete ai singoli partecipanti di stilare una lista di opportunità, minacce, forze e debolezze, ricordando che: per individuare forze e debolezze occorre fare un benchmarking con le risorse e competenze dei concorrenti; le opportunità e le minacce, trend di mercato che rendono attrattivo o meno un determinato settore, non riguardano l'impresa, ma il contesto competitivo. Incoraggiate i partecipanti a valutare obiettivamente i diversi fattori e a non arrivare a conclusioni affrettate. Completate le liste (potete prevedere 30-45 minuti per questa attività) e chiedete ai colleghi di condividerle. Se alcuni fattori vengono nominati più volte (ad es., il brand o il prodotto), occorre eliminare le ridondanze.

Raggiunto il consenso, occorre mettere in relazione i fattori interni ed esterni individuati. Un utile schema

potrebbe essere quello riportato nella figura 1.4 (che abbiamo riempito con alcuni dei fattori dell'ipotetica SWOT dei Cartaginesi). Stimolate i partecipanti a proporre: 1) azioni che consentano di impiegare al meglio i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità; 2) azioni che possano consentire ai punti di forza di ridurre l'impatto delle possibili minacce; 3) azioni finalizzate a trarre vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze; 4) azioni per minimizzare le debolezze ed evitare le minacce.

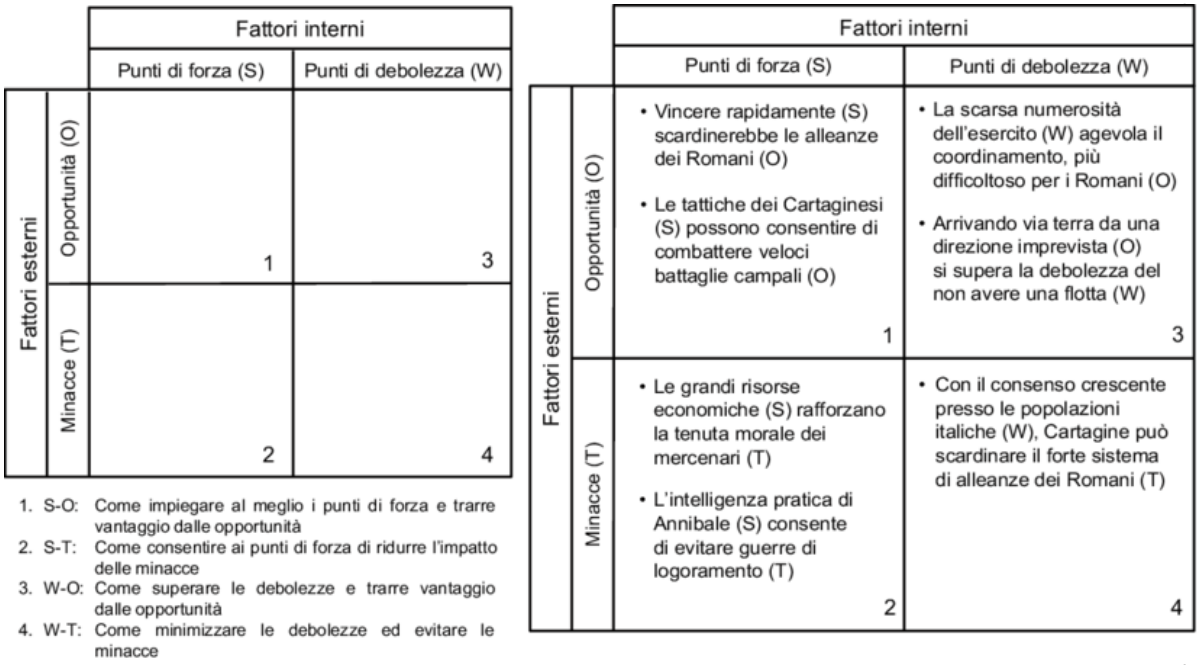

FIG. 1.4. **La SWOT: combinazione dei fattori interni ed esterni.**

Fonte: nostra elaborazione da Pelliccelli [1999].

La SWOT va effettuata periodicamente per cogliere eventuali cambiamenti di stato di diversi fattori. È frequente osservare alcuni punti di forza consolidati che si trasformano in rigidità-chiave e, quindi, nell'anticamera di una futura debolezza [Leonard-Barton 1992]. La capacità di

Annibale nell'accerchiare il nemico, una volta conosciuta e implementata anche dagli avversari (come succederà a Zama), diventò un elemento di debolezza dell'esercito cartaginese. Nelle organizzazioni, il top management è tra i punti di forza più soggetti a diventare una rigidità-chiave [Grove 1996].

5. La via più difficile, poi la prima vittoria

Quello che nell'ottobre del 218 a.C. scese in Padania era un esercito di fantasmi. Era urgente curare i feriti, nutrire i soldati, e ricostituire le scorte di animali, armi, viveri. Poiché la richiesta di collaborazione avanzata alla tribù gallica dei Taurini ricevette un diniego, Annibale mise a fuoco la capitale Taurasia. Questa dimostrazione di forza portò molte tribù galliche a chiedere la sua protezione e molte altre sarebbero passate dalla sua parte, ma l'avanzata dei Romani le obbligò alla prudenza. Annibale, informato che Scipione aveva attraversato il Po, «era ammirato e impressionato dall'intero disegno e dall'impresa del console» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 61, 147]. E Scipione, saputo che Annibale era salvo e assediava la città, «restò attonito per l'audacia e la temerarietà dell'uomo» [*ibidem*].

Si doveva essere, presumibilmente, a metà novembre del 218 a.C. La battaglia del Ticino fu il primo scontro diretto della seconda guerra punica tra Cartaginesi e Romani. Scipione schierò in prima linea la fanteria leggera, nella quale presero posto i frombolieri, e la cavalleria formata dai Galli. Nella seconda linea mise la cavalleria legionaria e alleata. Anche

Annibale, in netta inferiorità numerica, schierò la cavalleria: Iberici al centro e Numidi ai lati.

Annibale cercava l'accerchiamento, caricando i Romani alle spalle. Scipione capì subito che i cavalieri numidi erano superiori ai suoi: alzò il braccio per dare il segnale della ritirata ma proprio in quel momento un giavellotto numida lo colpì nell'ascella non protetta dall'armatura. Ferito gravemente, venne circondato dai Numidi. Un ragazzo di diciassette anni, nel vedere il padre gravemente ferito, si lanciò nella mischia, mobilitando con sé gli altri cavalieri: quel ragazzo era Publio Cornelio Scipione, che anni dopo avrebbe ricevuto il titolo onorifico di Africano.

La vittoria di Annibale al Ticino fu un successo tattico e parziale, considerato da alcuni storici «poco più che una scaramuccia» [Brizzi 2016, 94] ma di grande importanza. Infuse coraggio ai Cartaginesi, dimostrò l'efficacia della loro strategia, lanciò un segnale chiaro: l'avversario era in difficoltà sin dal primo confronto. L'esercito romano si ritirò, attraversando il Po e trincerandosi sulle colline della val Trebbia (a Piacenza c'era un campo fortificato romano, che tuttavia si rivelò insufficiente a contenere l'esercito di Scipione). Il Senato ordinò all'altro console, Tiberio Sempronio Longo, di rinunciare alla traversata per l'Africa e raggiungere le colline piacentine per raddoppiare gli effettivi e bloccare Annibale. Si doveva essere, ormai, verso la fine di novembre del 218 a.C. Come di consueto, le truppe romane si accingevano a trascorrere l'inverno, che fu quell'anno molto rigido, riposando, allenandosi, aspettando la primavera e i nuovi consoli che sarebbero entrati in carica agli inizi di gennaio del 217 a.C. Annibale, invece, raggiunti gli avversari, costruì un accampamento fortificato poco distante da Piacenza.

I Cartaginesi ebbero le prime conferme: le legioni erano battibili e la cavalleria iberica e numida, numericamente superiore a quella romana, era un reparto fondamentale che andava impiegato diffusamente. Con le prime vittorie si ampliarono il consenso e il supporto delle tribù locali. I Celti tradirono i Romani e passarono dalla parte di Annibale, fornendo soldati e cibo; i Boi fecero lo stesso (avevano già portato aiuto ai Cartaginesi durante la traversata delle Alpi, fornendo guide) e così anche gli Insubri, che fornirono soldati. Scipione aveva visto che l'avversario era imprevedibile e veloce, temibile anche dopo massacranti fatiche. Aveva verificato il genio tattico del comandante cartaginese: nessuno aveva mai combattuto con tali manovre, impiegando così efficacemente la cavalleria. Soprattutto, Scipione capì che «dopo questi avvenimenti tutti i Galli dei dintorni sarebbero passati dalla parte dei Cartaginesi [e] capì che c'erano motivi di preoccupazione per il futuro» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 67, 163].

Quadro 1.4. Cambiamento e nuovi modelli di business: riscrivere le regole della strategia

Come sta costruendo Annibale il suo vantaggio competitivo? Abbiamo anticipato che la capacità di un'organizzazione di conseguire risultati migliori dei propri concorrenti scaturisce dai cambiamenti, interni ed esterni, che creano disequilibrio. Saper volgere a proprio favore tali cambiamenti può tradursi in una generazione di valore superiore rispetto agli avversari. È ciò che si aspettano il Sinedrio di Cartagine e il Senato di Roma, i loro cittadini, i loro alleati, gli stessi soldati. I *cambiamenti esterni* (ad es., quelli riguardanti la domanda dei consumatori, i prezzi dei

fattori produttivi, la tecnologia, o il quadro normativo), hanno effetti diversi sulle imprese principalmente a causa dell'*eterogeneità delle risorse* e della diversa *rapidità nel reagire ai cambiamenti* (fig. 1.5).

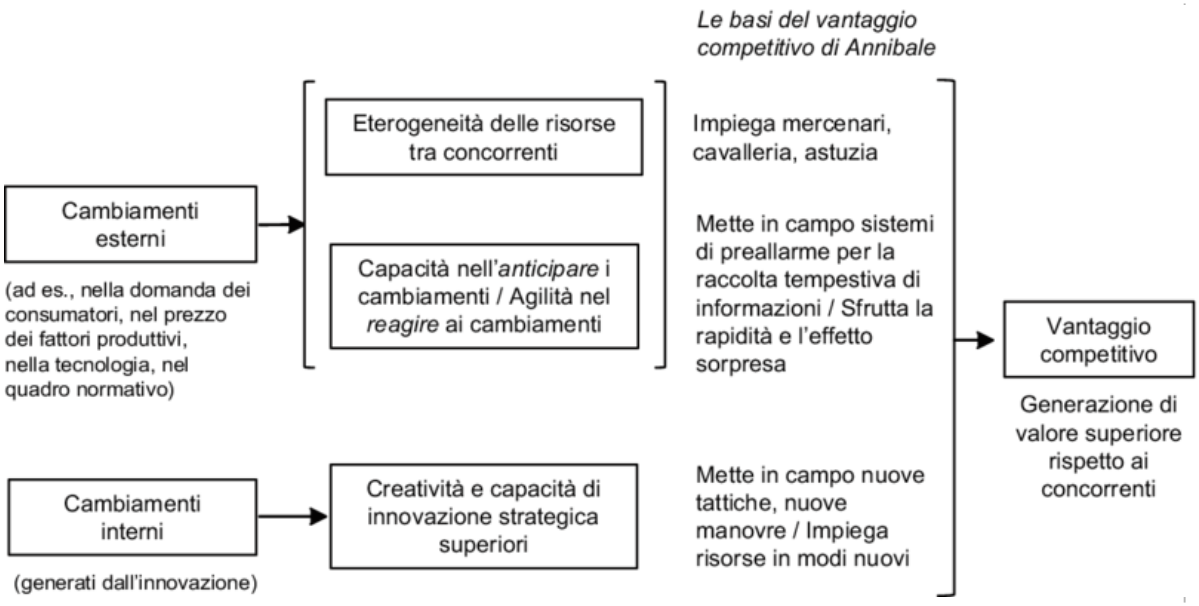

FIG. 1.5. **Come si crea il vantaggio competitivo.**

Fonte: nostra elaborazione da Grant [2019].

Con riferimento alla prima, pensiamo all'esercito cartaginese: utilizza mercenari esperti, impiega gli elefanti nel combattimento, ha una cavalleria nettamente superiore per numero e qualità, ed impiega diffusamente la *mètis*. Anche il comportamento sleale può essere visto come risorsa eterogenea rispetto a quelle messe in campo dagli avversari. Relativamente alla seconda, ci riferiamo ad una superiore *agilità strategica* [Grant 2019], ovvero la combinazione di rapidità ed efficacia nell'anticipare e sfruttare le occasioni offerte dal cambiamento. Annibale in più occasioni si è dimostrato in grado di anticipare le mosse del nemico e neutralizzarle. Ciò era dovuto non solo al suo

intuito ma anche al sistema di reperimento di informazioni, alimentato anche dalle relazioni con altri popoli presenti sul territorio del nemico.

Anche le *fonti interne di cambiamento*, principalmente quelle riferite all'innovazione strategica, hanno un ruolo importante nella spiegazione del vantaggio competitivo. Una delle innovazioni strategiche più significative riguarda il *modello di business* (ovvero, l'insieme di soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa crea, distribuisce e raccoglie valore): oggi queste innovazioni generano profitto in misura maggiore rispetto a quelle relative ai prodotti e ai processi. Esempi di *business model innovation* sono quelli di Zara, che ha introdotto una più marcata integrazione verticale rispetto agli altri concorrenti; Gillette, il pioniere del modello di business *razor & blades* (rasoio e lamette); Nespresso con vendite direttamente online o in negozi al dettaglio di alto livello; Dell, che ha introdotto la vendita diretta di personal computer.

Annibale, operando significativi cambiamenti nelle modalità con le quali il suo esercito combatte ha, in un certo senso, cambiato il modello di business adottato dagli eserciti fino a quel momento, dimostrando *capacità creative e innovative superiori* [*ibidem*, 212]. Il guerriero punico ha riscritto le regole della strategia nei confronti di un avversario che si aspettava una competizione giocata secondo le vecchie regole.

La capacità di innovazione strategica è colta dall'approccio noto come strategia *oceano blu*: una ricerca di spazi di mercato non ancora affollati (a differenza degli oceani rossi,

caratterizzati da un'accesa rivalità e competizione) che può essere implementata anche all'interno di contesti esistenti. Secondo il framework proposto [Kim e Mauborgne 2004], prima si costruisce uno *strategy canvas* individuando sull'asse orizzontale le caratteristiche di prodotto alla base della competizione in un determinato contesto (ad es., brand, prezzo, tecnologia, reti di fornitura) e sull'asse verticale il livello di offerta, come percepito dai clienti, rispetto ad un concorrente scelto per il confronto. Successivamente si passa a definire (nel cosiddetto *four actions framework*) una strategia che combini i diversi fattori secondo quattro azioni:

- eliminare alcuni fattori della competizione che il settore dava per scontati (come ha fatto, ad es., Cirque du Soleil con riferimento agli animali e alle star internazionali);
- ridurre alcuni fattori al di sotto degli standard di settore. Nel caso di Annibale, questi fattori erano, tra gli altri, il numero dei combattenti e il numero di fanti in prima linea;
- aumentare alcuni fattori oltre lo standard del settore. Con riferimento ai Cartaginesi, ad esempio, il numero dei mercenari, il numero dei veterani, la consistenza della cavalleria, la raccolta preliminare delle informazioni, la velocità negli spostamenti, la velocità nell'integrare i nuovi arruolati;
- creare alcuni fattori mai offerti prima. Per Annibale, le nuove tattiche militari, l'impiego degli stratagemmi e degli elefanti da combattimento.

In tal modo, si arriva ad una nuova curva di valore o profilo strategico, che rompe il classico trade-off tra

differenziazione ed efficienza.

6. La strategia vincente non si cambia (ancora)

Scipione collocò il suo campo sulle colline piacentine. L'altro console, Tiberio Sempronio Longo, procedette velocemente per dar man forte al collega che raggiunse, assumendo poi il comando dell'intero esercito, data la gravità delle ferite riportate da quest'ultimo nello scontro sul Ticino. Scipione non voleva che i Romani attaccassero: aveva già fronteggiato Annibale al Ticino e ne aveva visto il valore. Sempronio invece era intenzionato ad attaccare subito Annibale; sapeva infatti che di lì a poco sarebbe stato sostituito dai nuovi comandanti. La sorte gli aveva affidato la responsabilità di due eserciti ed era certo di battere i Cartaginesi.

All'alba del 21 dicembre del 218 a.C. (solstizio d'inverno) scattò la trappola preparata da Annibale al Trebbia. Le truppe cartaginesi, rinforzate dagli arruolamenti gallici, vennero svegliate nel cuore della notte. Davanti ai fuochi accesi, i soldati, spogliati, si coprirono di grasso per difendersi dal freddo e si rifocillarono con la carne macellata di migliaia di cavalli. Reparti scelti di truppe africane e iberiche si nascosero tra i cespugli e gli arbusti del Trebbia e, alle prime luci del giorno, squadroni di cavalieri numidi si presentarono all'accampamento romano, insultando i legionari e sfidandoli. Un comandante esperto avrebbe considerato ciò un episodio di trascurabile importanza e avrebbe ordinato di non raccogliere la provocazione. Sempronio, invece, si comportò come Annibale sperava: diede ordine alla cavalleria di incalzare i Numidi, costringendoli al

combattimento. I Numidi attraversarono il Trebbia e sparirono nell'incerto chiarore del mattino. Poi Sempronio fece uscire tutto l'esercito e ordinò di guadare il Trebbia. I fanti, appena svegliati, affamati e infreddoliti, quando uscirono dalle gelide acque del fiume avevano i muscoli ghiacciati. Sull'argine opposto trovarono i Cartaginesi, preparati al freddo e rifocillati.

Partì l'attacco da parte dei Romani, ma scattò la trappola. Mentre le ali dell'esercito romano, pressate di fronte dagli elefanti e sui fianchi dalla fanteria leggera, venivano messe in fuga verso il fiume, i Numidi, nascosti nella vegetazione al comando di Magone, aggredirono alle spalle i Romani che combattevano al centro. Se la carneficina non fu totale, fu perché gli *hastati* (fanti romani in origine armati di lancia) trovarono la forza di coalizzarsi contro il centro cartaginese e riuscirono ad aprirsi un varco, fuggendo verso Piacenza e di lì verso Cremona. Per *principes* e *triarii*, invece, non ci fu scampo. I Romani furono costretti ad abbandonare la Padania e a stabilire nuove difese più a sud.

La battaglia del Trebbia rivela l'atteggiamento che porterà Roma sull'orlo del baratro. Annibale è la nuova, vera minaccia: dimostra di conoscere il nemico; sa disporre gli uomini; sa prevedere – anticipandoli – i movimenti avversari. Dopo la seconda sconfitta i Romani erano ancora convinti che mettendo in campo un esercito numericamente superiore avrebbero potuto risolvere la questione. Sembra che non abbiano riflettuto sul fatto che:

- la fretta nell'agire, prevalentemente dovuta all'ambizione personale (quella del console Tiberio Sempronio Longo), aveva

avuto un ruolo importante nella sconfitta;

• erano state trascurate elementari precauzioni. Se Sempronio avesse mandato squadroni di cavalieri in esplorazione, avrebbe scoperto che l'esercito cartaginese era schierato e già pronto per la battaglia, e che fra gli alberi del letto del fiume erano nascoste truppe nemiche;

• occorreva arginare al più presto il crescente consenso di Annibale. Anche i Galli inizialmente schierati con Roma l'avevano tradita passando all'avversario;

• la mancanza di obiettività nell'analizzare la sconfitta impediva la messa in campo di piani efficaci. Sempronio non si attribuiva alcuna colpa per il clamoroso insuccesso. Anziché pensare «siamo stati inetti», affermò che «nella battaglia appena avvenuta il maltempo aveva sottratto loro la vittoria» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 75, 183];

• il nemico utilizzava astuzia e stratagemmi nell'esecuzione della strategia. Le tattiche di Annibale al Trebbia riflettevano la sua formazione greca, l'essere camaleontico, il saper cogliere la vittoria laddove nessuna soluzione venga trovata dall'intelletto.

Questo è stato il limite maggiore dei comandanti romani di allora: *non immaginare il modo di eseguire la strategia di Annibale*. I Romani erano ancorati ad una concezione utopistica e cavalleresca dei conflitti. Essi privilegiavano una guerra di logoramento e confidavano nella *fides*, una virtù che unisce e impegna; ne deriva l'aspettativa di un comportamento *a specchio* da parte degli avversari. Da parte cartaginese, invece, c'era la volontà di combattere veloci battaglie campali facendo ricorso

all'intelligenza pratica. Serviranno altre sconfitte e nuovi generali (nello specifico Quinto Fabio Massimo) per comprendere la consistenza della minaccia costituita da un generale di tipo nuovo.

Perché negare le evidenze di questa prima parte della guerra? È una situazione analoga a quella che viene definita *disattenzione per la competizione* [Camerer e Lovallo 1999; Kahneman 2011]. Non è solo una questione di ottimismo (il cosiddetto *wishful thinking*), ma di bias cognitivi. I Romani erano concentrati sul proprio obiettivo e sul proprio piano, trascurando il piano e le competenze dell'avversario; si erano illusi di controllare il futuro, trascurando quello che non sapevano fare. C'è un altro aspetto: l'*eccessiva sicurezza*.

È quanto ha caratterizzato il console romano Sempronio Longo e, forse, l'intero Senato romano nella prima fase della seconda guerra punica. Sempronio Longo, spinto da fattori emozionali, cognitivi e sociali, era meno consapevole dei rischi del prudente Scipione. In sintesi, la sicurezza soggettiva dei Romani era determinata dalla coerenza della storia che elaboravano, non dalla accuratezza e quantità delle informazioni che la sostenevano.

Quadro 1.5. **Il vantaggio competitivo di Annibale secondo la teoria basata sulle risorse**

A partire dagli anni '90, la *teoria basata sulle risorse* (*resource-based view* o RBV) ha avuto un impatto significativo sul processo di formulazione strategica [Penrose 1959; Wernerfelt 1984]. Per risorse si intendono tutti gli asset, le competenze, i processi organizzativi, gli attributi

dell'impresa e la conoscenza controllati da un'impresa e che le permettono di formulare e implementare una strategia [Barney 1991]. Fino al decennio precedente, la strategia era fondamentalmente rivolta all'analisi della struttura dei settori, alla scelta del contesto nel quale collocarsi e alla definizione del posizionamento ottimale.

Con l'aumento della complessità e dell'instabilità dei settori, le risorse e le competenze si sono dimostrate una base più sicura e di maggior impatto per conseguire un vantaggio competitivo: i fattori legati al settore, infatti, spiegano meno del 20% delle differenze tra imprese relativamente alla profittabilità. Grazie all'affermazione della RBV, il focus della strategia diventa l'ambiente interno [Barney 1995]. Le *risorse importanti per il vantaggio competitivo* hanno quattro attributi:

- devono essere *di valore*, ovvero in grado di consentire ad un'impresa di sfruttare le opportunità e neutralizzare le minacce;
- devono essere *rare*, ovvero scarse, e quindi non facilmente reperibili o sviluppabili dai concorrenti;
- devono caratterizzarsi per *imperfetta imitabilità*, dovuta al fatto che: la risorsa può dipendere da condizioni storiche uniche; il legame tra risorse e vantaggio competitivo è caratterizzato da ambiguità causale, ovvero la non comprensione della relazione causa-effetto tra la risorsa e il vantaggio; la risorsa alla base del vantaggio competitivo è socialmente complessa, come nel caso della cultura d'impresa o delle relazioni con clienti e fornitori;

• devono essere *non sostituibili* con altre strategicamente equivalenti ma imitabili e non rare, altrimenti altre imprese potranno implementare le stesse strategie, ma usando diverse risorse.

Le risorse con i precedenti attributi sono *eterogenee* rispetto a quelle dei concorrenti e *immobili* (o imperfettamente mobili), e quindi specifiche per l'impresa [Barney 1991]. Questo marca la differenza con i *modelli ambientali* del vantaggio competitivo, per i quali le risorse sono omogenee e mobili.

Pensiamo al contributo delle risorse, in particolare l'esercito, al vantaggio competitivo dei Cartaginesi nella prima parte della guerra, quella sul suolo italico. Tale risorsa:

• era rilevante, in quanto in grado di volgere a proprio favore i fattori critici di successo nella competizione tra Cartagine e Roma. I soldati mercenari erano motivati a combattere e impiegavano tecniche di combattimento innovative;

• era scarsa, in quanto la numerosa e competente cavalleria, ad esempio, non era facilmente reperibile in tempi brevi dai Romani;

• era inimitabile dagli avversari, che erano bloccati nei loro schemi di combattimento consolidati nei secoli e non consideravano (almeno inizialmente) il ricorso all'astuzia;

• era non sostituibile con altre risorse strategicamente equivalenti.

Quando i Romani, a Zama, hanno iniziato a utilizzare le stesse risorse (astuzia e ricorso alla cavalleria) o risorse strategicamente equivalenti (un comandante, come Scipione l'Africano, che *capiva* Annibale), è venuto meno l'impatto strategico delle risorse dei Cartaginesi. Anche Annibale, risorsa strategicamente rilevante, era diventato sostituibile! Utilmente Grant inserisce anche la durabilità tra gli attributi strategici di una risorsa per indicare la capacità di sostenere il vantaggio nel lungo termine.

Le risorse vanno integrate tra loro per formare le competenze organizzative. Per essere difficilmente replicabili dai concorrenti, le competenze devono essere basate su routine complesse, ovvero insiemi ordinati di comportamenti che, una volta stimolati, si attivano con sistematicità. Le routine devono essere praticate e, per svilupparle, i manager devono mettere in campo delle sequenze ordinate di azioni (i processi) attraverso le quali svolgere specifici compiti.

Secondo la teoria *comportamentista* [Nelson e Winter 1982] le routine sono insiemi ordinati di comportamenti che si attivano sistematicamente di fronte a determinati stimoli. Hanno alla base un repertorio di conoscenze e rappresentano la memoria dell'organizzazione: per questo motivo, le azioni di successo, che hanno portato a vittorie e ricompense, tendono ad essere ripetute. Un chiaro esempio di processo che sviluppa routine complesse, difficilmente appropriabili da parte dei concorrenti nel breve termine, è la manovra avvolgente che l'esercito di Annibale metteva in campo in maniera perfetta, quasi automatica.

Nella prospettiva *cognitivista* [Tripsas e Gavetti 2000] invece, le routine non sono comportamenti coordinati e ordinati in sequenza in funzione di un obiettivo, ma piuttosto un sistema di regole che, di fronte ad un determinato evento, porta ad adottare specifici comportamenti. Se vogliamo interpretare alla luce di questa prospettiva la rapidità di Annibale nell'agire (anticipando o rispondendo ai cambiamenti), possiamo ipotizzare che, a fronte di un determinato stimolo, Annibale: selezionasse in automatico il piano di azione più adeguato alla specifica situazione; lo eseguisse senza porsi il problema dell'esistenza di alternative; se le azioni avessero portato a risultati, le avrebbe ripetute, altrimenti le avrebbe abbandonate. Se l'evento fosse stato una novità, avrebbe attivato la ricerca di alternative.

La figura 1.6 presenta una sintesi dei legami tra risorse, competenze, strategia e vantaggio competitivo. La corretta identificazione dei *fattori critici di successo* – i fattori che influenzano la capacità di ottenere migliori risultati rispetto ai concorrenti – è fondamentale per l'azione manageriale. Occorre capire bene, sul fronte della domanda, quali sono i clienti, quali sono i loro bisogni e come decidono. Ad esempio, se gli alleati italici dei Romani scelgono da che parte stare in funzione del bisogno di protezione, la vittoria sull'avversario è la base principale del vantaggio competitivo e i fattori critici di successo sono rappresentati dalle determinanti dell'efficienza tattica che consentono veloci vittorie (ad es., competenza dei soldati e previsione delle mosse dell'avversario). Sul fronte della concorrenza, invece,

occorre comprenderne l'intensità e le dimensioni principali. Continuando con il nostro esempio, un fattore critico di successo per i Cartaginesi riguardava la solidità finanziaria per resistere alla controffensiva romana, alla resistenza delle popolazioni italiche e al conseguente prolungamento della guerra.

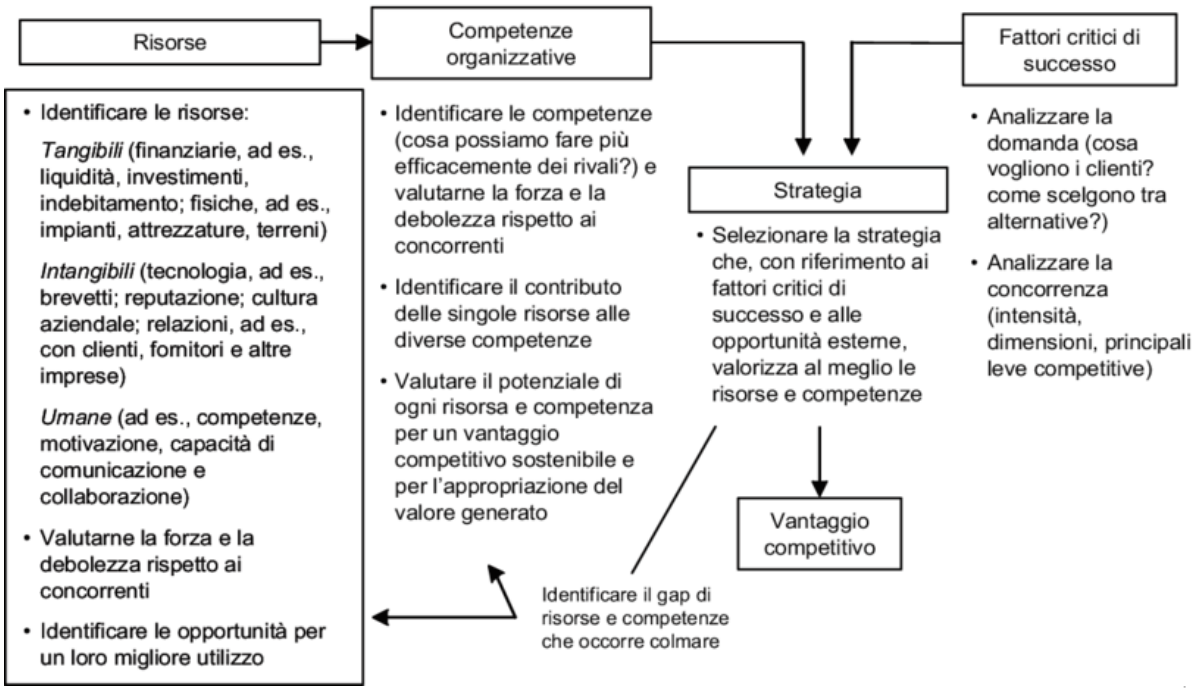

FIG. 1.6. **La spiegazione del vantaggio competitivo secondo la prospettiva basata sulle risorse.**

Fonte: nostra elaborazione da Grant [2019].

Molte imprese hanno risorse di valore, le combinano in modi adeguati, anche sviluppando competenze basate su routine complesse. Tuttavia, se il loro sistema di risorse e competenze non incorpora un'attenta analisi dei fattori critici di successo, i fattori interni della strategia sono disallineati da quelli *ambientali* e non riescono ad esprimere appieno il loro potenziale.

Per il manager. Quali sono le risorse (tangibili, intangibili e umane) a vostra disposizione? Quali risorse hanno i connotati di risorse di valore, rare, inimitabili e non sostituibili? Quanto conta l'eterogeneità delle risorse fra le imprese del vostro settore? Attraverso quali azioni il management mette a valore le risorse e le loro combinazioni? Come identificate i fattori critici di successo nel vostro settore e come li utilizzate a livello strategico?

7. Roma, ancora sconfitta, nomina un dittatore

Dopo la vittoria al Trebbia, Annibale fece trascorrere alle truppe il durissimo inverno tra i Galli Boi dalle parti di Bologna. Nel frattempo il Senato romano si preparava al nuovo anno di guerra. Vennero formati due eserciti posti al comando dei nuovi consoli per il 217 a.C.: uno, al comando di Gneo Servilio venne mandato a Rimini per bloccare la via orientale di penetrazione al di qua degli Appennini; l'altro, sotto la guida di Gaio Flaminio, ad Arezzo, per presidiare la via occidentale. In questo momento nessuno era in grado di dire quale direzione, muovendo dal centro della Padania, avrebbe preso Annibale.

Nel maggio del 217 a.C. Annibale, venuto a sapere che le altre vie erano prevedibili per gli avversari, si mosse scegliendo di percorrere la Porrettana (a sud-ovest di Bologna) verso ovest; una strada ricca di paludi ma che gli avrebbe fatto attraversare l'Appennino all'altezza di Pistoia. Le piogge, che colpirono violentemente l'alta Etruria, impaludarono la zona tra l'Arno e Firenze.

Finalmente i soldati arrivarono nell'aretino. Annibale voleva una nuova vittoria per galvanizzare i soldati, e provocò i Romani, chiusi in Arezzo, devastando campi e fattorie. Il console Gaio Flaminio attese che Annibale passasse oltre Arezzo e poi si mise all'inseguimento, chiedendo a Servilio, l'altro console, di convergere verso il Trasimeno. Eccesso di sicurezza e mancanza di un vero piano di battaglia furono due errori fatali. Le parole di Polibio danno l'idea di quanto Annibale conoscesse le inclinazioni e la natura del comandante avversario e di quanto sia più importante che coloro che esercitano l'autorità suprema «guardino non dov'è, nel corpo, un punto scoperto, ma dove, nell'animo del comandante nemico, si rivela qualcosa di vulnerabile» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 81, 195].

Annibale, che intanto proseguiva per la val di Chiana in direzione di Roma, grazie al suo *eccellente servizio di informazioni* era al corrente dei piani degli avversari e voleva agire prima che le due armate si ricongiungessero. Dopo che «ebbe studiato i luoghi favorevoli alle sue esigenze» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 82, 197-199] giunto nei pressi di Cortona piegò bruscamente verso est e si avviò al Trasimeno, come se avesse voluto cacciarsi nella trappola. Flaminio si accampò sulla sponda occidentale del lago, e al mattino dopo dispose l'esercito in ordine di marcia. Era l'alba del 21 giugno del 217 a.C. (solstizio d'estate). Per accedere alla sponda settentrionale era necessario scavallare uno stretto passaggio (ancor oggi si chiama Malpasso). L'esercito romano lo passò e si distese lungo tutta la sponda marciando nella nebbia; quando l'avanguardia giunse al termine della stretta lingua di terra che precedeva le colline orientali (suppergiù, tra Borghetto e Tuoro del Trasimeno), si trovò davanti le truppe di Annibale.

Il passaggio alle spalle dei Romani si scoprì chiuso e presidiato dalla cavalleria dei Punici. I Romani erano così impreparati che l'ordine di marcia fu quello delle tappe di trasferimento; praticamente nessuno riuscì a raggiungere il proprio reparto, molti non fecero nemmeno in tempo ad indossare le armature. Guerrieri Celti individuarono Flaminio e lo uccisero, mentre l'altro console, che si era mosso da Rimini, per intervenire velocemente decise di mandare avanti la cavalleria: sennonché i suoi 4.000 cavalieri giunsero a scontro finito, vennero circondati dai Numidi e tutti uccisi. L'intero esercito romano al Trasimeno era stato annientato. A Roma cominciò a diffondersi il panico: la voce popolare faceva passare di bocca in bocca il grido «Hannibal ad portas!» («Annibale è alle porte di Roma»). Il pretore urbano che ricevette la notizia convocò i cittadini nel foro, salì sui rostri e ammise: «Siamo stati sconfitti in una grande battaglia!».

Anche in questo caso, sarebbe stato preferibile che qualcuno avesse condotto un *esame accurato dell'accaduto* e si fosse posto alcune domande. Perché Annibale decise di cacciarsi nella trappola e, una volta a Cortona, abbandonò la val di Chiana, dove avrebbe potuto dispiegare la sua cavalleria, e imboccò il Malpasso? Perché Flaminio non mandò i suoi esploratori al di là del Malpasso a studiare il terreno? Era prudente ordinare alle proprie truppe di non armarsi per poter marciare più spediti, quando si stava inseguendo un avversario come Annibale? Infine, perché Annibale cessò improvvisamente di bruciare le fattorie dell'Etruria e si stava inoltrando fra i monti umbri? Ad un comandante avveduto sarebbero venuti sospetti o almeno dubbi.

Se analizziamo ciò che è accaduto, in questa disfatta romana si comprendono alcuni punti importanti (ancora una volta, un buon numero di *lezioni apprese* per il ceto dirigente romano):

• Annibale sapeva adattare i suoi piani di battaglia (potremmo chiamarla, con un ossimoro, la sua *strategia tattica*) alle diverse condizioni del terreno; teneva sempre in mano la battaglia, dall'inizio alla fine, e sceglieva i tempi in maniera sapiente. Non così i generali romani: Flaminio non approfittò delle condizioni favorevoli dopo l'attraversamento delle paludi dell'Arno da parte dell'esercito punico; scelse di non perdere il contatto con il nemico e cadde nella trappola di Annibale;

• mentre Annibale aveva evidenti qualità strategiche e tattiche, non tutti i generali romani possedevano le sue stesse qualità militari, essendo politici eletti per un incarico militare temporaneo (Flaminio, in realtà, era un buon soldato); inoltre, la reputazione di Annibale era una risorsa che esercitava attrazione: dopo il Trebbia poteva contare su 20.000 soldati in più, forniti dalle tribù celtiche alleate;

• per Annibale le informazioni erano considerate risorse di valore. I Romani, invece, non avevano neppure ispezionato la vallata prima di far entrare le truppe legionarie. Fu solo perché Roma non temeva l'astuzia e l'inganno? Ancora, la fretta aveva condotto alla disfatta, non permettendo di raccogliere informazioni sui movimenti del nemico e sui luoghi da attraversare. Inoltre essa non consentì di mettere in sicurezza le colonne in marcia;

• la disciplina e l'organizzazione dell'esercito romano *andavano in crisi* quando, durante le battaglie, regnava la confusione ed era

impossibile ricevere ordini. L'accerchiamento da più direzioni è la cosa peggiore perché impedisce la reazione agli attacchi.

Roma fu presa dalla disperazione e «ritenendo che la situazione e le circostanze … richiedessero un generale dotato di pieni poteri» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 86, 207] i comizi centuriati elessero un dittatore (carica straordinaria che riuniva tutti i poteri nelle mani di un solo uomo per sei mesi): Quinto Fabio Massimo, detto *il Temporeggiatore*, in passato diverse volte console. Il Senato gli affiancò, come comandante dei cavalieri, Marco Minucio Rufo.

Nel frattempo Annibale puntò a est e si accampò lungo l'Adriatico, dedicando «grande attenzione al recupero delle forze e alla cura degli uomini, e non meno anche dei cavalli» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 87, 209], restituendo loro vigore fisico e morale. Giunse poi nell'odierna Puglia saccheggiando la Daunia (il territorio che abbracciava il Tavoliere): aveva l'obiettivo di rifocillare l'esercito e di accendere la rivolta dei popoli del sud sottomessi a Roma ma, con poche eccezioni (tra le quali Capua, seconda città italica per ricchezza e importanza), le popolazioni rimasero fedeli a Roma.

Fabio conosceva bene i punti di forza delle truppe nemiche: si erano esercitate continuamente, conoscevano il comandante, che era cresciuto con loro, avevano vinto molte battaglie e «avendo rinunciato a tutto, riponevano la sola speranza di salvezza nella vittoria» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 89, 213]. Poiché conosceva i suoi punti di forza (abbondanti rifornimenti di cibo e di soldati), cambiò la sua strategia: osservò attentamente le mosse del Barcide, facendo attorno a lui terra bruciata; evitò lo

scontro in campo aperto, indebolendo i Cartaginesi con una guerra di logoramento e sperando di stancare gli alleati di Annibale per le continue richieste di supporto di quest'ultimo. Annibale si spostò in Irpinia, poi devastò l'agro Falerno.

Si decise allora di preparare una trappola: bloccare Annibale, il cui esercito stanziava nella fertile pianura di Capua, nella gola tra il monte Caievola e il monte San Nicola, nel Sannio (oggi in Campania). Ma Annibale spinse nottetempo verso i passi controllati dai Romani 2.000 buoi con fascine accese legate alle corna, mandando in confusione prima e nel panico poi le sentinelle e le truppe romane poste a guardia del passo. La fanteria leggera, poi, ricacciò agevolmente i Romani, sorpresi e disorientati.

Quadro 1.6. ***«Pre-mortem»: come prevedere i fallimenti (e i successi)***

Il *pre-mortem* è una tecnica di pianificazione volta a mitigare i rischi di un piano. Ai membri di un'organizzazione si chiede di immaginare quali fattori potrebbero trasformare un loro promettente progetto in un fallimento e fornire ragioni plausibili di tale fallimento. Per l'esercito romano, con riferimento alle vicende appena narrate, funzionerebbe più o meno così, adattando l'esempio di Kahneman, Lovallo e Sibony [2011, 293]. I consoli convocano comandanti ed altri esperti militari ad una riunione. Tiberio Sempronio o Gaio Flaminio iniziano il *pre-mortem* dicendo agli invitati: «Immaginate che siano trascorsi 30 giorni da oggi. Abbiamo attaccato Annibale secondo il piano di battaglia che siamo abituati a seguire.

Immaginate che il nostro piano sia stato disastroso. Fatemi un breve resoconto di quel disastro».

Il *pre-mortem* stimola l'immaginazione delle persone, spingendole a guardare ad una situazione da una prospettiva diversa; una volta presa una decisione, non permette al pensiero di una parte dell'organizzazione di prendere il sopravvento [Klein 2007, 18-19]. Normalmente, quando un leader decide, il team converge verso l'obiettivo e i dubbi (spesso considerati indicatori di scarsa fiducia verso il capo e i colleghi) vengono messi in un angolo. Il *pre-mortem*, invece, dà voce a chi non sostiene la decisione, a coloro che vengono definiti signornò (o *naysayers*), legittima i dubbi, evidenziando la loro importanza per il successo delle imprese (e per evitare i fallimenti). I dubbi non dovrebbero essere confusi con l'incertezza: occorre coltivarli, stimolando i collaboratori ad esplicitarli e condividerli.

Se l'organizzazione è sana, il *pre-mortem* stimola il riesame della situazione da parte di chi sta per prendere una decisione portando a chiedersi: «sono state considerate tutte le minacce e tutti i punti di debolezza?». I diversi partecipanti condividono le loro ragioni e, alla fine, il responsabile del progetto sulla base di questa lista cerca di irrobustire il piano iniziale. Le differenze tra un *pre-mortem* e una sessione organizzata per raccogliere pareri dovrebbero essere chiare. Il primo assume che il progetto sia fallito e quindi il focus è sul *cosa è andato in maniera sbagliata*. La seconda è sul cosa *potrebbe non andare* nella direzione auspicata (nella forma di un classico *brainstorming*).

Nel *pre-mortem* la sfida è quella di individuare i segnali anticipati di un problema, mettendo a punto più piani, a seconda delle circostanze che potrebbero presentarsi. Per ottenere benefici da questa tecnica, prima della messa a punto di un piano occorre verificare se esistono elementi indicativi: di un interesse personale; dell'esistenza di gruppi che in passato hanno dimostrato di legarsi alla proprie idee evitando il confronto con altri; della mancanza di accettazione del dissenso; di un passato di successo che può influenzare le opinioni sul progetto; della diffusa presenza di persone che pensano che un progetto che ha avuto successo in un particolare ambito possa averlo anche in un contesto totalmente diverso. Le imprese, se considerate un *porto sicuro per le idee* e aperte al confronto e al dissenso, potranno ragionevolmente aspettarsi giudizi franchi.

Il pre-mortem in azienda. Se volete organizzare una sessione *pre-mortem* in azienda relativamente ad un progetto che state lanciando, saranno sufficienti due ore di tempo e la presenza di un facilitatore. Ecco una breve lista di attività:

1) scegliete un progetto e riunite alcuni collaboratori. Non dovranno mancare quelli che hanno lavorato al progetto, ma è utile coinvolgere altri che, in passato, hanno dimostrato di voler e saper fornire feedback utili;

2) definite un periodo al termine del quale il progetto dovrebbe aver prodotto risultati (ad es., ad un mese o un anno dal lancio);

3) comunicate al team che il progetto è fallito, e che ci sono state delle conseguenze;

4) chiedete loro di suggerire un massimo di dieci ragioni che spieghino il fallimento (interne all'impresa o riconducibili all'ambiente esterno);

5) organizzate un giro di tavolo. Ogni membro dovrà esplicitare le sue ragioni (una ad ogni giro di tavolo). Il facilitatore prenderà nota delle motivazioni addotte dai diversi membri;

6) al termine della sessione, procedete con una lista definitiva delle cause e relative motivazioni presentate dai partecipanti. Sistematizzatele (ad es., fattori interni ed esterni) e ordinatele per importanza;

7) utilizzate quanto raccolto per rafforzare il piano iniziale, cercando di evitare o mitigare le cause di fallimento (potete partire considerando i primi 3-5 fattori).

Per il manager. Raccogliete i diversi punti di vista prima del lancio di un progetto importante? In che modo stimolate i dubbi dei vostri collaboratori (e i vostri personali)? In quali occasioni chiedete loro di esplicitarli? Come li mettete a valore all'interno della strategia e dei processi organizzativi?

8. Annibale e l'esercizio della leadership: la motivazione dei soldati e il modo di «fare il capo»

L'andamento e l'esito della seconda guerra punica smentiscono una convinzione allora (ma anche oggi!) diffusa: che gli eserciti *cittadini*, quelli cioè in cui i combattenti sono cittadini a pieno titolo, siano superiori agli eserciti composti da *soldati* come quelli di Annibale, remunerati con un *soldo* (da cui il nome) e desiderosi di far carriera.

Quella convinzione riposava sull'argomentazione sviluppata dal più grande filosofo e teorico dell'antichità, il greco Aristotele:

> […] quando il pericolo incombe e si trovano ad essere inferiori per numero e per armamento, i soldati di professione diventano vili: infatti sono i primi a fuggire, mentre gli eserciti formati da cittadini rimangono a farsi trucidare. Infatti, mentre per i cittadini fuggire è una cosa vergognosa e la morte è preferibile a una salvezza acquistata a questo prezzo, i soldati al contrario, che all'inizio avevano affrontato il pericolo nella convinzione di essere i più forti, quando si rendono conto di non esserlo, si danno alla fuga temendo la morte più dell'azione vergognosa [Aristotele 2008, 557].

Annibale rovesciò questa convinzione, impegnandosi senza sosta nella trasformazione dei mercenari in un corpo compatto, ben addestrato, determinato a vincere.

La storia smentisce la tesi di Aristotele: a Canne, quando Roma venne sconfitta, i cittadini-legionari si diedero alla fuga; a Zama, in occasione della sconfitta cartaginese, i mercenari furono fedeli ad Annibale sino alla fine e non fuggirono. Opportunamente motivati, i mercenari potevano essere combattenti eguali o migliori dei cittadini-legionari: avevano combattuto con valore e per sedici anni gli erano stati fedeli, senza perdere di vista il comune obiettivo. Il generale cartaginese era riuscito ad inserirli all'interno dei suoi schemi tattici e a costruire su di essi la sua competenza militare basata su routine difficilmente replicabili (in tempi brevi) dai concorrenti.

Il rovesciamento della tesi di Aristotele è fondamentalmente la conseguenza della scoperta dell'importanza della motivazione degli individui. Come riuscì Annibale a motivare i suoi mercenari? Potremmo liquidare la questione affermando che i soldati erano motivati dalla certezza della paga, garantita

dall'argento iberico trovato dai Cartaginesi, e dalle vittorie ottenute grazie alle sapienti strategie del comandante punico. In realtà, occorre un'analisi più fine. Abbiamo più di un indizio del modo di fare il capo di Annibale.

Tito Livio riporta il discorso motivazionale ai soldati, prostrati dalle fatiche della traversata delle Alpi:

> Portiamo la guerra e discendiamo in Italia con insegne ostili, decisi a combattere tanto più audacemente e fortemente di quanto non lo faccia il nemico, poiché maggiore è la speranza e maggiore è il coraggio di chi assale a paragone di quello di chi è costretto a difendersi. Inoltre, il dolore e l'indignazione per l'oltraggio patito accendono ed eccitano gli animi. Chiesero la consegna prima di me, comandante, poi quella di voi tutti per punirci di aver assalito Sagunto […]. Quella gente maestra di ogni crudeltà e di ogni superbia fa tutto a suo arbitrio […]. È concesso essere timidi e vili a coloro che hanno la possibilità di un rifugio alle loro spalle […] voi siete costretti ad essere soldati coraggiosi e consapevoli di essere in una condizione disperata, poiché non avete via di mezzo tra la vittoria o la morte […]. Se ciò sarà per voi tutti un proposito ben fisso e determinato nel vostro animo, avete già vinto [Tito Livio 2007, vol. V, Libro XXI, 44, 131-133].

Fu un discorso intenso che portò gli uomini di fronte alla consapevolezza del loro ruolo: erano gli invasori. Diceva loro che non esisteva alternativa al coraggio e alla vittoria e che Sagunto aveva dato ai Cartaginesi la possibilità di smascherare la crudeltà e la superbia del nemico.

Eravamo all'inizio della seconda guerra punica: la funzione del comando cambiava rispetto alle più antiche battaglie oplitiche, nelle quali il comandante impartiva ordini e dava l'esempio, seguendo un modello di tipo eroico. Occorrevano doti di *generalship* – saper raccogliere informazioni, elaborare piani, impartire ordini – e di *leadership* – saper ispirare i soldati,

motivarli con coraggio e ardore [Bocchiola e Sartori 2008]. Annibale conosceva bene l'importanza del saper unire le doti in campo strategico e tattico con quelle di guida e motivazione degli uomini. Secondo lo storico inglese John Keegan [1987], occorrono almeno cinque imperativi per poter esercitare questo modello virtuoso di comando:

1) *affinità*: saper interagire, attraverso la comunicazione, con i soldati;

2) *parola*: appellarsi al loro orgoglio, lusingarne l'ardore, far capire che se ne comprendono i sacrifici;

3) *sanzione e premi*: essere chiari su quanto si dovranno aspettare;

4) *azione*: non limitarsi ad impartire ordini, bensì prendere parte ai combattimenti;

5) *esempio*: condividere i rischi con il proprio esercito.

Nel modo di Annibale di fare il capo, la fusione delle cinque caratteristiche raggiunse probabilmente il suo apice. Per quanto riguarda l'affinità e la parola, Annibale parlava più lingue (si suppone che conoscesse, oltre al punico, il greco, il latino, diversi dialetti iberici e alcuni dialetti africani), ed era cresciuto esposto alle contaminazioni culturali. Gli obiettivi e l'aspettativa del risultato venivano correttamente compresi da etnie di combattenti molto diverse (Libi, Mauri, Numidi, Iberi, Celtiberi, Balearici, nonché i numerosi rinforzi forniti dalle tribù celtiche), fornendo un grande esempio di integrazione nel rispetto delle diversità.

Per quanto riguarda l'esempio, scrive Tito Livio che Annibale «giaceva in terra avvolto dal mantello militare, in mezzo alle sentinelle e ai posti di guardia dei soldati. Il suo modo di vestire non era diverso da quello dei coetanei» [Tito Livio 2007, vol. V, Libro XI, 4, 23]. Con riferimento all'azione Annibale era sempre lì, nella parte critica degli scontri. Assumendo la posizione più pericolosa, come a Canne, legittimava la battaglia come importante. Voleva energizzare gli uomini, dare un segnale di presenza. Anche gli avversari rimanevano impressionati dal vedere il generale punico tra le prime file. Annibale, infine, comunicava in maniera esplicita la ricompensa. L'appropriazione del valore è uno dei pilastri fondamentali della teoria basata sulle risorse precedentemente illustrata. L'idea sfida, l'obiettivo ambizioso, devono sempre unirsi all'esplicita dichiarazione del *come* verrà distribuito il valore generato.

Eravamo alla vigilia dello scontro sul Ticino, il primo sul suolo italico (bisogna essere chiari da subito!). Scrive Tito Livio:

> Pensando che non si è mai detto abbastanza per ammonire e per incitare i soldati, convocatili in adunanza, Annibale rammentò a loro chiaramente le sicure ricompense, nella speranza delle quali avrebbero dovuto combattere. Ricordò che avrebbe a loro distribuito del territorio in Italia, in Africa, in Spagna, là dove ciascuno lo desiderasse, libero da imposte non solo per coloro che lo avessero ricevuto ma anche per i loro figli; se qualcuno avesse preferito ai campi ricompense in denaro, lo avrebbe accontentato con il denaro; quelli fra gli alleati che volessero diventare cittadini cartaginesi avrebbero avuto la facoltà di farlo; quanto poi a coloro che avessero preferito ritornare in patria, egli li avrebbe trattati in modo tale che nessuno avrebbe voluto mutare la propria sorte con quella di alcun altro dei suoi concittadini [*ibidem*, vol. V, Libro XXI, 45, 135].

Sono i tratti di un leader che il capitale umano di un'organizzazione, indipendentemente dai connotati

dimensionali, geografici e di appartenenza settoriale, apprezza. Ci riferiamo alla riduzione della distanza fisica e cognitiva rispetto a chi è chiamato all'esecuzione. Immergersi nella realtà quotidiana, provare le stesse condizioni di disagio, essere in prima linea, sono indicatori di una leadership attiva, non di facciata.

Per il manager. Su cosa si basa la vostra leadership? Le persone hanno l'occasione di vedervi all'opera in prima linea? Vi siete trovati a dover motivare i vostri collaboratori prima di un percorso difficile e rischioso? Su cosa avete fatto leva?

9. Le innovazioni tattiche di Annibale

Annibale aveva un modo unico di *costruire* la strategia: non solo era in grado di arginare la forza del più temuto esercito dell'antichità, quello romano, e renderne inefficaci gli schemi collaudati nei secoli; riusciva a vincere con un minor sacrificio di vite umane: nelle quattro battaglie del periodo 218-216 a.C., le perdite romane furono enormi, quelle di Annibale limitate. Perché il modo di combattere di Annibale fu così devastante per i nemici?

I Romani che fronteggiavano i Cartaginesi combattevano con lo schieramento tipico dell'età repubblicana: la *legione manipolare*. La legione non aveva subito importanti modifiche nel corso dei secoli: disposizione su quattro file, ciascuna divisa in dieci manipoli, per un totale di 4.200 uomini. La prima fila, quella dei *velites*, iniziava le schermaglie con le fanterie leggere nemiche. Poi avanzavano gli *hastati* (1.200 legionari) e, se necessario, i *principes* (altri 1.200 legionari). Se dovevano intervenire i *triarii* (in

numero di 600), che costituivano la riserva dell'esercito, significava che le cose non si mettevano bene. In questi casi, si formava una linea compatta di scudi e lance, tornando, di fatto, a qualcosa che assomigliava alla formazione falangitica. La legione manipolare aveva un grande limite: era previsto un solo movimento, in avanti. Per risultare efficace aveva bisogno di terreni pianeggianti e liberi da ostacoli. Questo schieramento, per giunta riempito a Canne di giovani e inesperte reclute chiamate a sostituire i caduti al Trebbia e al Trasimeno, era ben conosciuto da Annibale.

L'esercito cartaginese combatteva con la *falange*, uno schieramento che i diversi popoli avevano modificato nel corso dei secoli. Nella versione tradizionale, che permise a Sparta di imporre la sua supremazia, la falange prevedeva una massiccia formazione di fanteria pesante, gli opliti, disposti su due file a ranghi serrati ed equipaggiati con lance e spade, elmo e scudo. La fanteria doveva fermare il centro avversario, consentendo alle cavallerie leggera e pesante, schierate sulle ali, di avvolgere i fianchi del nemico. Amilcare, padre di Annibale, adottò la tecnica del *cedimento al centro* dopo aver visto all'opera lo stratega spartano Santippo (che portò Cartagine a battere i Romani a Tunisi, località adiacente alla vecchia Cartagine, nel 255 a.C.). Cedendo, la falange avrebbe inglobato le forze avversarie che, a quel punto, sarebbero state attaccate ai fianchi. Annibale rese la tecnica del padre ancora più efficace e divenne il maestro della guerra lampo e della *manovra avvolgente*, la cui esecuzione era resa ancora più micidiale dalle sue abilità: sapeva compiere imboscate; sapeva dove collocare e come muovere le truppe; riusciva ad attirare il nemico a combattere alle sue condizioni

(terreno e tempi da lui scelti); integrava e portava all'efficienza i nuovi soldati in tempi rapidi.

Il condottiero cartaginese aveva ben compreso che oltre alla corretta esecuzione della manovra avrebbe dovuto far leva su altri fattori critici. Di fronte aveva infatti l'esercito più forte di quel tempo. Se voleva rendere efficace la sua strategia doveva valorizzare le caratteristiche dei diversi popoli che costituivano l'esercito. I suoi guerrieri, come quelli dell'intero Occidente mediterraneo, erano abituati a combattere individualmente, e usavano come arma principale la spada [Brizzi 2002].

Per questo motivo, anziché chiedere ai soldati di cambiare l'approccio al combattimento, Annibale decise di adattare la manovra avvolgente e l'equipaggiamento al combattimento individuale. Inoltre, se voleva prevalere nonostante l'inferiorità numerica, avrebbe dovuto mettere in campo la sua intelligenza pratica, non disonorevole nel mondo ellenico, che apprezzava (sin dai tempi del cavallo di Troia, potremmo dire!) la scaltra prudenza che informava ogni aspetto della sua vita.

Quadro 1.7. **Viene prima la strategia o la struttura? Annibale come leader «ambidestro»**

Tutte le organizzazioni, prima o poi, si trovano a dover affrontare il tema della crescita del rapporto tra strategia e struttura. Lo storico d'impresa Alfred D. Chandler Jr. fornisce evidenze sul fatto che il cambiamento di condizioni dell'ambiente esterno genera opportunità alle quali le imprese rispondono con la strategia. A questa seguono adeguamenti successivi della struttura organizzativa [Chandler 1962]. L'inerzia del management è la principale

responsabile dei ritardi nell'adeguamento della struttura alla strategia. Nel caso di Annibale, strategia e struttura si influenzano reciprocamente: il loro rapporto è interattivo e sistemico. Adatta la strategia alla struttura (ovvero, alle caratteristiche dei soldati e ai loro modi di competere) e la struttura alla strategia (insegnando loro le sue innovazioni tattiche). Nel caso dei Romani, la struttura dell'esercito influenza la strategia ma, non tenendo conto delle caratteristiche esterne (avversario e terreno di scontro), finisce per penalizzarla.

Il tema della struttura organizzativa ottimale ha stimolato una letteratura copiosa. Forme ibride, chiamate *ambidestre* (*ambidextrous organizations*), basate in parte sull'impiego e sfruttamento di schemi di gioco consolidati (che hanno prodotto successo e che hanno alla base routine collaudate), e in parte sull'esplorazione e il conseguente apprendimento (necessari per adeguare l'offerta alle modificate condizioni dell'ambiente) sembrano offrire un'ottima risposta in ambienti dinamici e in condizioni di incertezza [O'Reilly e Tushman 2004].

Ai manager è, forse, più familiare il tema del cambio della struttura in funzione delle diverse tipologie di clienti (ad es., alcuni clienti potrebbero richiedere un livello di servizio diverso e quindi un'assistenza post-vendita capillare). Tuttavia, il tema della riconfigurazione guidata dalle caratteristiche del contesto competitivo è altrettanto rilevante: dovrebbero interrogarsi fino a che punto la struttura della loro impresa è modificabile per adattarsi alle diverse tipologie di concorrenti. Pensiamo alle

organizzazioni che adottano modelli di business che prevedono sia vendite offline di prodotti e servizi (ad es., i concessionari di un'impresa automobilistica) che vendite online (di prodotti che poi richiedono un'efficienza distributiva e logistica diversa).

La scelta di adottare strutture organizzative ambidestre, per cogliere le opportunità dei cambiamenti senza rinunciare a ciò che si sa fare meglio (l'ideale, per i Romani nella seconda guerra punica), richiede una leadership ambidestra, che sostenga sia l'attività di struttamento (*exploitation*) che quella di esplorazione (*exploration*), passando in maniera flessibile da un comportamento all'altro. Annibale si dimostra essere un *leader trasformazionale*, in grado di promuovere l'esplorazione e il pensiero innovativo, oltre che transazionale, focalizzato sui miglioramenti incrementali e sul ricavare da questi il massimo. Sa accelerare sia l'esplorazione che lo sfruttamento degli attuali punti di forza, ma ha anche una flessibilità temporale per passare dall'una all'altra se la situazione lo richiedesse [Rosing, Frese e Bausch 2011].

Per il manager. Nella vostra organizzazione la struttura è flessibile e cambia in funzione dei cambiamenti nella strategia? Avete perso delle opportunità a causa di ritardi nell'adattamento della struttura alle mutate condizioni esterne? La leadership è in grado di gestire il mix tra sfruttamento dei tradizionali punti di forza ed esplorazione di nuove traiettorie ed opportunità?

10. Canne, la battaglia più famosa

La più importante battaglia della seconda guerra punica, quella di Canne, è considerata la più grande sconfitta mai patita dalla maggiore potenza militare di tutta l'antichità, e la più grave da chiunque subìta in tutta la storia antica, medievale e moderna, superata solo dalle carneficine della prima guerra mondiale o dalle giornate di Hiroshima e Nagasaki. Ecco i fatti.

Roma, scaduto il semestre della dittatura, decise di ripristinare la carica consolare e di compiere un gigantesco sforzo bellico: vennero arruolati, addestrati e armati 80.000 fanti e 6.000 cavalieri, posti agli ordini dei nuovi consoli Lucio Emilio Paolo (patrizio) e Gaio Terenzio Varrone (plebeo). Scrive lo storico Giovanni Brizzi che gli eventi che precedettero la battaglia di Canne furono un vero e proprio monumento alla stupidità militare, e che i due consoli dell'anno 216 a.C. gareggiarono tra loro in imprevidenza e presunzione [Brizzi 2016, 122 ss.]. Entrambi commisero l'errore del comandante del Trebbia e del comandante ucciso al Trasimeno: sottovalutare la complessità del loro compito e le capacità del nemico. Ritennero che la scelta di un terreno diverso, pianeggiante e in prossimità del mare, avrebbe reso meno praticabile il ricorso a tattiche ed astuzie, e costretto i Cartaginesi a combattere secondo il modello che aveva garantito fino ad allora la superiorità bellica romana.

Addirittura, il console Lucio Emilio, il più esperto, nel parlare ai soldati affermò che «nelle circostanze attuali non c'era più alcun motivo, se erano uomini, per non sconfiggere i nemici» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 108, 259]. In precedenza (anche ora, se non peggio!) i comandanti non avevano a disposizione truppe ben

esercitate, ma «raccolte di fresco e inesperte di ogni avversità» [*ibidem*]. E, soprattutto, mentre «le caratteristiche dei nemici erano in precedenza loro ignote» [*ibidem*], essi ne avevano visto l'armamento, lo schieramento e la quantità, ed avevano trascorso «già due anni combattendo con loro quasi ogni giorno» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 109, 259].

La conclusione è un esempio di cosa non dovrebbe mai dire un leader: «poiché, dunque, tutta la situazione, in ogni dettaglio, è contraria a quella delle precedenti battaglie, è naturale che anche l'esito dell'attuale combattimento risulterà opposto» [*ibidem*]. Dopo aver diffuso la consapevolezza che si era di fatto già vinto, e che le precedenti sconfitte fossero dovute «non al fatto che i Romani siano inferiori ai Cartaginesi, ma all'inesperienza di quelli che combattevano allora e alle circostanze del momento» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 109, 263], caricò i soldati di immense responsabilità: in caso di sconfitta, affermò Lucio Emilio, la patria non avrebbe avuto altre speranze di salvezza. Come poteva sperare di portare a casa la vittoria?

10.1. La disposizione degli eserciti

I Romani avevano il mare alle spalle (dal mar Adriatico li separavano poco più di dieci chilometri) e il fiume Ofanto sulla loro destra; di fronte a loro, i Cartaginesi, con il fiume alla loro sinistra e le spalle all'altura (che si elevava per una trentina di metri o poco più) sulla quale sorgeva Canne, che custodiva allora il più grosso deposito di grano di tutta l'Italia meridionale. Lì, presumibilmente, Annibale trascorse la vigilia della battaglia, osservando gli schieramenti romani e progettando il disegno,

una sorta di teorema, che avrebbe messo in pratica il giorno dopo.

Annibale arringò i soldati affermando che «dal momento che in tre consecutive battaglie così importanti avete battuto i Romani in modo indiscutibile, quale discorso potrebbe infondervi un coraggio ancora più forte di quello che vi viene dalle vostre stesse imprese?» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 111, 267]; non ebbe bisogno di parole ma gli bastò ricordare i fatti.

Lo scontro iniziò all'alba del 2 agosto del 216 a.C. Si può ipotizzare una temperatura simile a quella che ancor oggi si sperimenta se si decide di trascorrere le vacanze estive su una spiaggia pugliese [Hanson 2002]. I Romani erano, come al solito, schierati su quattro file: i *velites*, armati alla leggera, gli *hastati*, i *principes* e i *triarii* (fig. 1.7). I legionari erano protetti dalle armature pesanti (uno storico militare americano ha calcolato in 35 chili il peso medio dell'armatura del legionario romano) che le città italiche (in prevalenza etrusche, che eccellevano per la qualità della loro metallurgia) avevano prodotto a ritmo intenso su impulso del Senato. A Varrone spettò il comando in quel giorno, secondo la consuetudine che, in caso di presenza simultanea dei due consoli sul teatro della battaglia, voleva che il comando venisse esercitato a giorni alterni, per mantenere i principi dell'unicità e della responsabilità dello stesso. Egli dispose i manipoli molto vicini, organizzandoli in ranghi più profondi che larghi.

Ecco la descrizione di Polibio:

> [Varrone] dispose i cavalieri proprio lungo il fiume, sull'ala destra, mentre distese i fanti sulla stessa linea di questi, disponendo i manipoli più

> serrati che in precedenza e rendendo molto maggiore la profondità che il fronte di ciascuna unità; schierò i cavalieri alleati sull'ala sinistra; davanti a tutto l'esercito, a distanza, pose gli armati alla leggera [*ibidem*, vol. II, Libro III, 113, 271].

L'intero fronte di attacco delle otto legioni romane e delle otto legioni alleate misurava circa un chilometro e mezzo, che raddoppiava ricomprendendo le cavallerie, ed era profondo un centinaio di metri. Emilio comandava la destra dei Romani, Varrone la sinistra, Marco Minucio Rufo e Gneo Servilio, i comandanti dell'anno precedente, il centro dello schieramento.

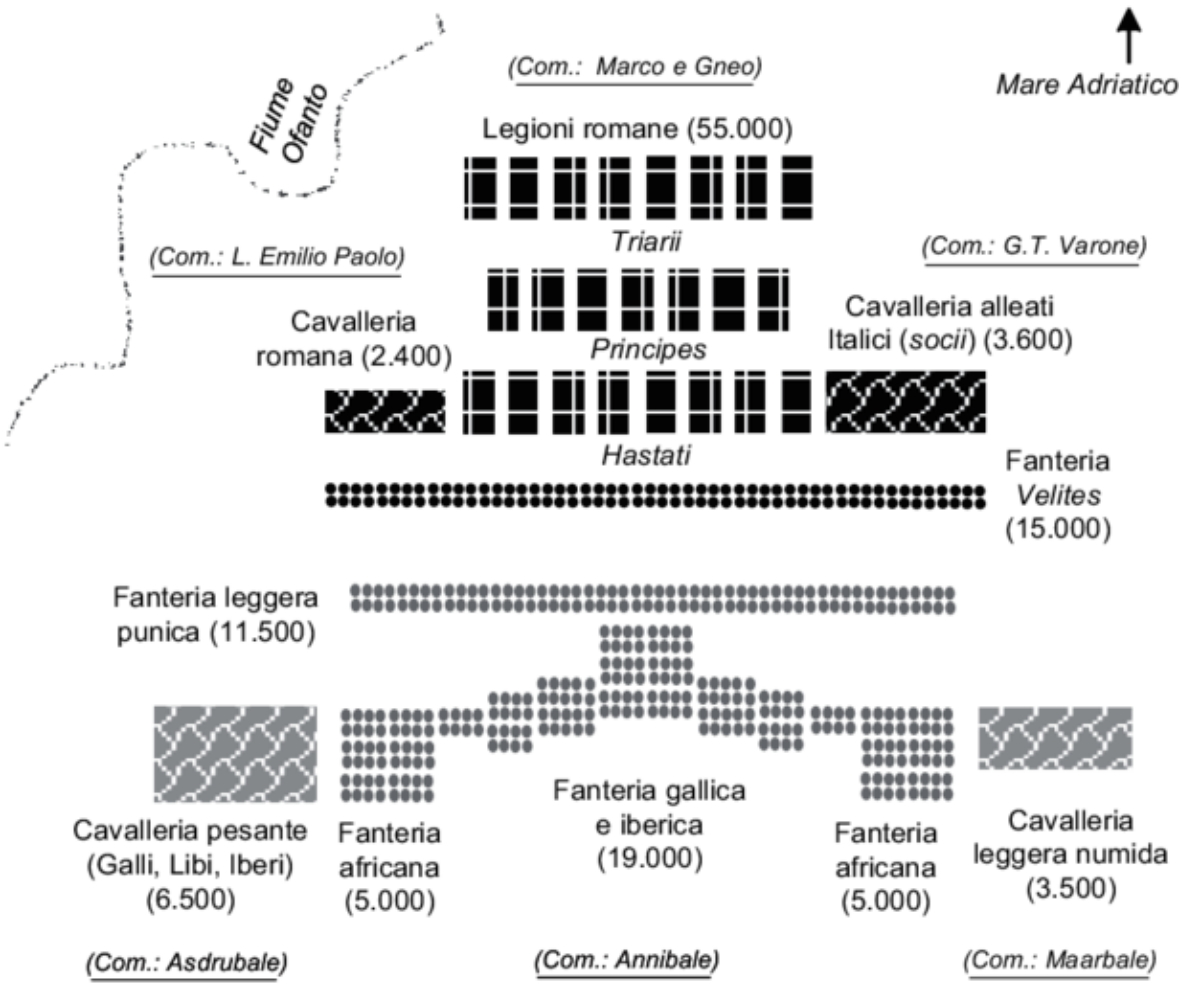

FIG. 1.7. **La battaglia di Canne. Disposizione tattica e numerosità degli eserciti.**

I soldati cartaginesi vennero disposti inizialmente su un'unica linea che teneva conto della zona di provenienza per esigenze di comunicazione, compattezza delle diverse formazioni e competenze belliche. Polibio così descrive la loro disposizione:

> [Annibale] collocava, sulla sinistra i cavalieri iberi e celti di fronte ai cavalieri romani, immediatamente dopo questi metà dei fanti libi con armatura pesante, e di seguito a questi Iberi e Celti. Accanto a questi collocò la restante parte dei Libi, e sulla destra dispose i cavalieri numidi [*ibidem*].

Davanti a tutti Annibale collocò la fanteria leggera (composta quasi interamente da Galli) e i frombolieri delle Baleari: erano circa 11.000 uomini incaricati di fronteggiare i *velites* romani.

La *cavalleria pesante iberica e celtica* era, tra le due, la più consistente. Posta sotto il comando di Asdrubale (non il fratello di Annibale, ma un omonimo), aveva il compito di annientare quella romana. Gli Ispani (4.500 circa) e i Galli (2.000), armati di spada, giavellotto e scudo rotondo, indossavano una tunica bianca. I *fanti libici*, a fianco della cavalleria, indossavano tuniche bianche e il loro equipaggiamento prevedeva corazza in ferro, elmo di bronzo, scudi rotondi, spada e lancia. A molti di loro Annibale fece indossare le armature spogliate ai cadaveri romani dopo le precedenti battaglie. Questi 10.000 fanti africani, veterani e grandi combattenti, vero punto di forza di Annibale a Canne, vennero divisi in due unità, ciascuna quasi corrispondente alla forza impiegata da una legione romana.

A seguire verso destra, la *fanteria iberica e quella gallica*. La prima era composta da fanti montanari spagnoli facili da riconoscere per le tuniche bianche di lino bordate di rosso porpora; venivano dalla Spagna centro-meridionale ed erano

equipaggiati di spada, giavellotti e lance. Non avevano corazza e si proteggevano con gli scudi. La fanteria gallica, invece, era formata da Galli Cisalpini, Insubri e Boi, reclutati a nord e a sud del Po. Erano alti, muscolosi, con barba e capelli lunghi. Combattevano seminudi, indossando gioielli e collari d'oro, ed erano armati di scudi ovali e lunghe lance che manovravano tenendole in orizzontale e muovendole da sinistra a destra e viceversa per tagliare i garretti delle prime file romane. La *cavalleria leggera numida*, a chiusura dello schieramento, avrebbe fronteggiato quella italica in parità di forze.

Solo dopo averli schierati su una sola linea, Annibale prese «le formazioni centrali degli Iberi e dei Celti e cominciò ad avanzare» mentre le altre truppe rimasero «su un'unica linea» [*ibidem*]. Annibale si espose al pericolo prendendo il comando delle fanterie al centro dello schieramento. Consapevole della criticità dello scontro, indossò l'armatura e, con il fratello Magone, si collocò alle spalle di Galli e frombolieri. Se il centro avesse ceduto di schianto, sarebbe stato travolto tra i primi. Annibale voleva creare un imbuto, approfittando del fatto che Varrone aveva disposto «i manipoli più serrati che in precedenza e rendendo molto maggiore la profondità che il fronte di ciascuna unità» [*ibidem*]. Indietreggiando sotto l'attacco romano, i Galli e gli Iberici avrebbero attutito l'impeto della fanteria avversaria, portandola a confluire dentro l'imbuto e lasciando scoperti i lati dello schieramento. Nel frattempo, aggirando l'avversario, la cavalleria cartaginese avrebbe chiuso la battaglia.

Ecco come Brizzi commenta lo schieramento:

> Il centro dell'esercito punico era numericamente inferiore rispetto a quello romano e composto di milizie meno valide, sicché sarebbe stato

> comunque costretto a piegare di fronte alla massiccia pressione dei legionari. Occorreva tuttavia contenere lo slancio dei nemici per poter far scattare a tempo opportuno le mascelle della trappola, costituite dai due temibili corpi di fanteria libica, tenuti in posizione arretrata; per rendere possibile ciò, era necessario che il centro della formazione punica arretrasse senza spezzarsi… Così Annibale venne progressivamente assottigliando la profondità dei ranghi verso le estremità dello schieramento, dove, come egli acutamente prevedeva, l'urto del nemico sarebbe stato meno violento e diretto, per l'istintivo convergere verso il centro anche delle unità romane posizionate sui fianchi, almeno inizialmente non impegnate in battaglia: così facendo diede a queste schiere una disposizione vagamente simile a un crescente lunare, con la convessità rivolta verso il nemico [Brizzi 2016, 130-132].

Il piano era costruito per neutralizzare il punto di forza-chiave dell'avversario – la fanteria pesante – e approfittare delle sue debolezze – la cavalleria. Già alle Forche Caudine (nel 321 a.C.) contro i Sanniti e al Trebbia contro Annibale il mancato supporto della cavalleria aveva mostrato i limiti dell'esercito romano. A Canne successe ancora. Scrive Breccia: «Molte di queste terribili disfatte avrebbero potuto essere evitate se accanto alle legioni vi fosse stata un'efficiente arma di cavalleria. […] lo stato di servizio della cavalleria romana tra il III e il II secolo a.C. è imbarazzante» [Breccia 2012, 86].

10.2. L'esecuzione strategica cartaginese

Come venne implementata la strategia di Annibale a Canne? Gli storici hanno osservato che essa era stata costruita pezzo per pezzo nel corso degli anni, ma fu a Canne che l'esecuzione si dispiegò interamente in tutta la sua potenza distruttrice, incredibile esempio di scaltrezza e duttilità di manovra. Vediamone le diverse fasi.

Fase 1. Lo scontro tra le cavallerie e le fanterie leggere (fig. 1.8). Nella prima fase della battaglia si scontrarono le opposte cavallerie e le fanterie leggere. Se la cavalleria italica, opposta al lato destro dei Cartaginesi, impegnò a lungo quella avversaria, non altrettanto avvenne sul lato verso il fiume (1). I Romani furono travolti quasi subito: «non appena i cavalieri iberi e celti dalla sinistra si spinsero verso i Romani, essi resero lo scontro veramente violento» [Polibio 2001, vol. II, Libro III, 115, 273]. Al centro, intanto, si erano mossi i *velites* romani (2), destinati alla strage, in questo caso ad opera dei Galli. Invece di inseguire, come d'abitudine, i cavalieri romani fuggiaschi, i cavalieri dell'esercito cartaginese aggirarono alle spalle l'ultima fila della fanteria romana (3).

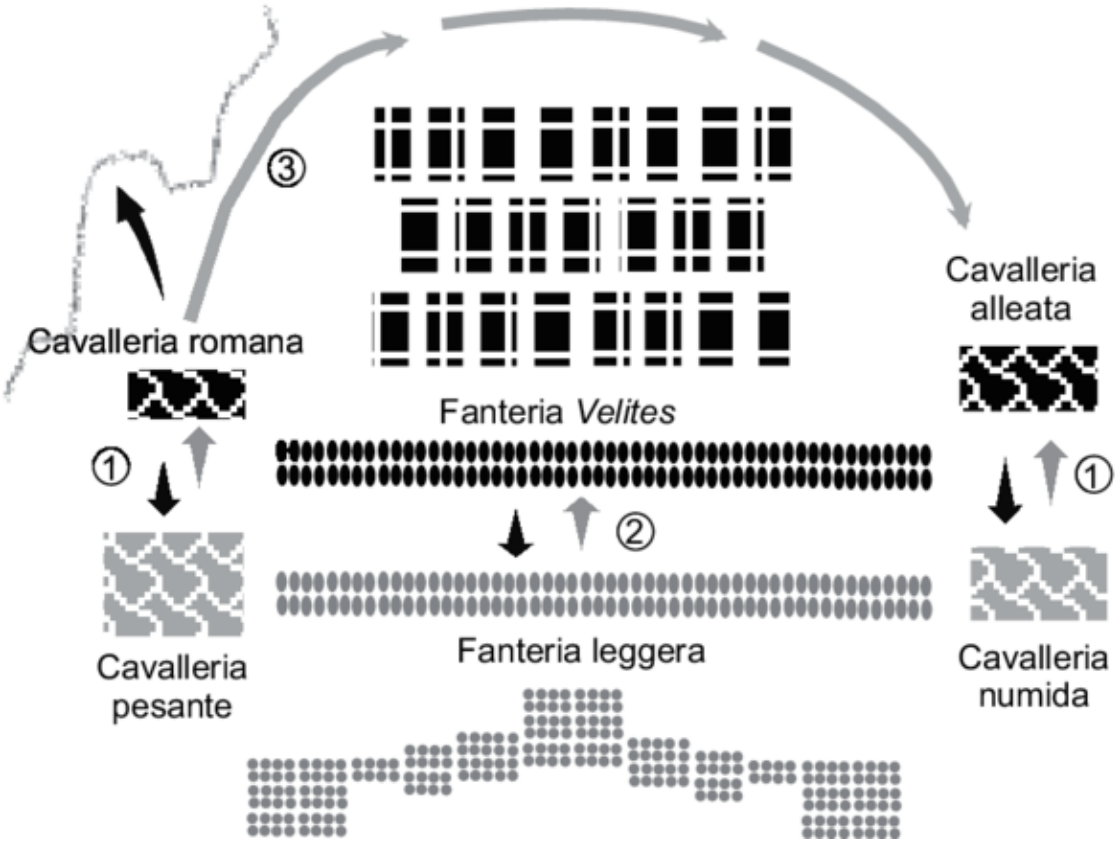

FIG. 1.8. **La battaglia di Canne. L'attacco delle cavallerie e delle fanterie leggere.**

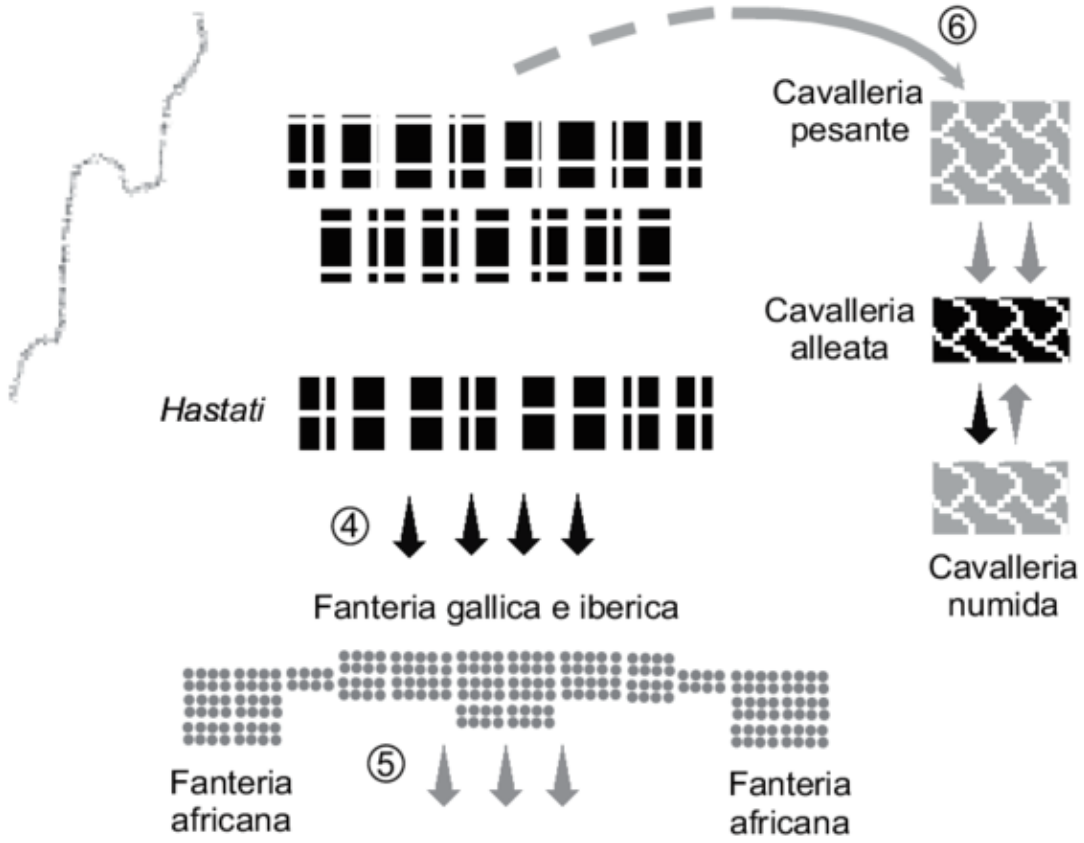

FIG. 1.9. **La battaglia di Canne. Lo scontro delle fanterie.**

Fase 2. Lo scontro tra le fanterie pesanti (fig. 1.9). Dopo l'avanzata dei *velites*, si mosse la prima fila degli *hastati* (4). Secondo i piani di Annibale, i Galli, schiacciati dal peso dei nemici, retrocedettero gradualmente (5). La cavalleria pesante, intanto, completò l'accerchiamento e corse in soccorso dei cavalieri numidi (6), attaccando la cavalleria italica che, aggredita su due lati, dovette cedere.

Fase 3. Il ripiegamento cartaginese e la manovra di accerchiamento (fig. 1.10). L'attacco degli *hastati* era neutralizzato; toccava ora ai *principes* i quali, però, per combattere, dovevano salire sui cumuli

di cadaveri che si trovavano di fronte (7). Man mano che la fanteria pesante romana si cacciava al centro, laddove i Galli e gli Spagnoli cedevano lentamente incalzati dalle colonne nemiche, lo schieramento punico si trasformava: il lento e continuo ripiegamento ne cambiava la configurazione, presentando il cavo e non più la convessità della falce. I Romani trovarono prima le truppe iberiche e, dopo, la fanteria africana (8), che indossava le loro stesse armi. Si entrava in combattimento con la sensazione di essere in una rete senza via di uscita, circondati da ogni lato.

Ancora Polibio:

> Per breve tempo le schiere degli Iberi e dei Celti resistettero e si batterono valorosamente con i Romani; ma in seguito, schiacciati dal peso dei nemici, ripiegando cominciarono a ritirarsi [...]. I Romani, dunque [...] accorrendo verso il centro e verso il punto dello schieramento dei nemici che stava cedendo, si spinsero avanti così tanto che da ciascuna delle due parti ci furono, sui loro fianchi, i Libi con armatura pesante [...]. La conseguenza fu che, secondo la previsione di Annibale, i Romani furono presi in mezzo [...] [*ibidem*, vol. II, Libro III, 115, 275].

Ad impedire il cedimento del fronte cartaginese furono i 10.000 freschi veterani libici che si erano venuti a trovare sui fianchi delle legioni. Essi si girarono e strinsero il nemico ai fianchi. Forse ci fu un momento, dopo il cedimento della fanteria cartaginese, nel quale i Romani pensarono che la vittoria fosse ancora alla loro portata. Non sapevano che il passaggio da una mezzaluna convessa a una concava era pensato e voluto. In quell'imbuto finirono migliaia di Romani euforici.

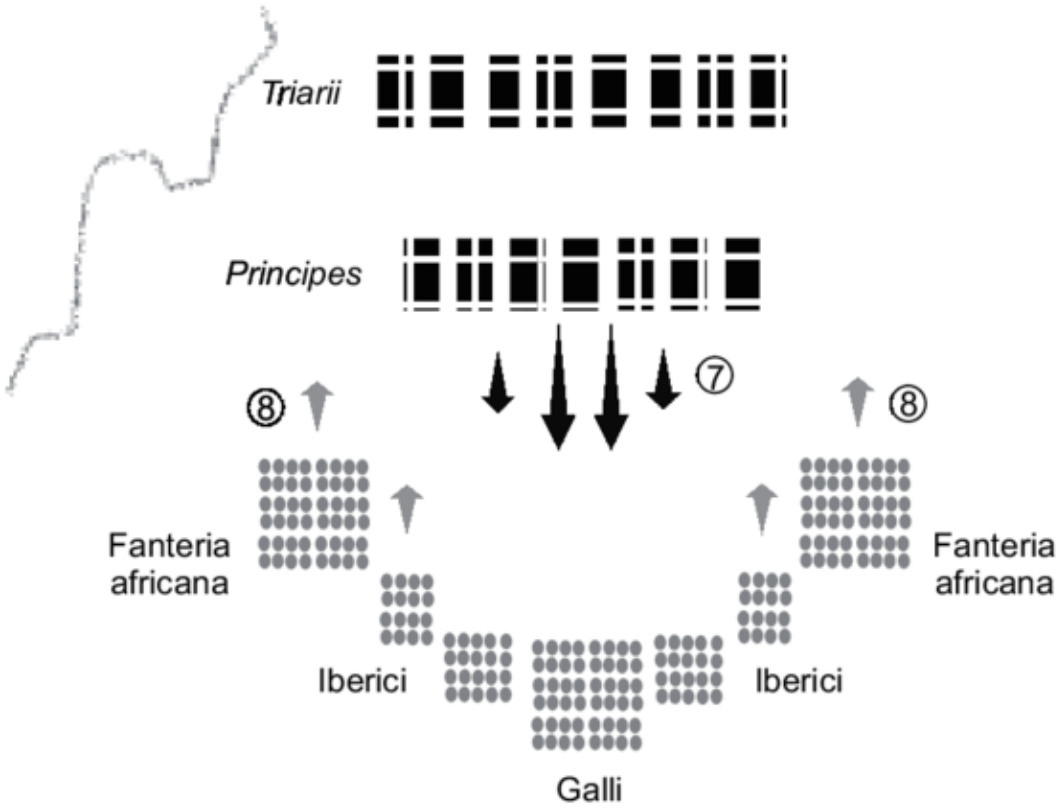

FIG. 1.10. **La battaglia di Canne. L'accerchiamento.**

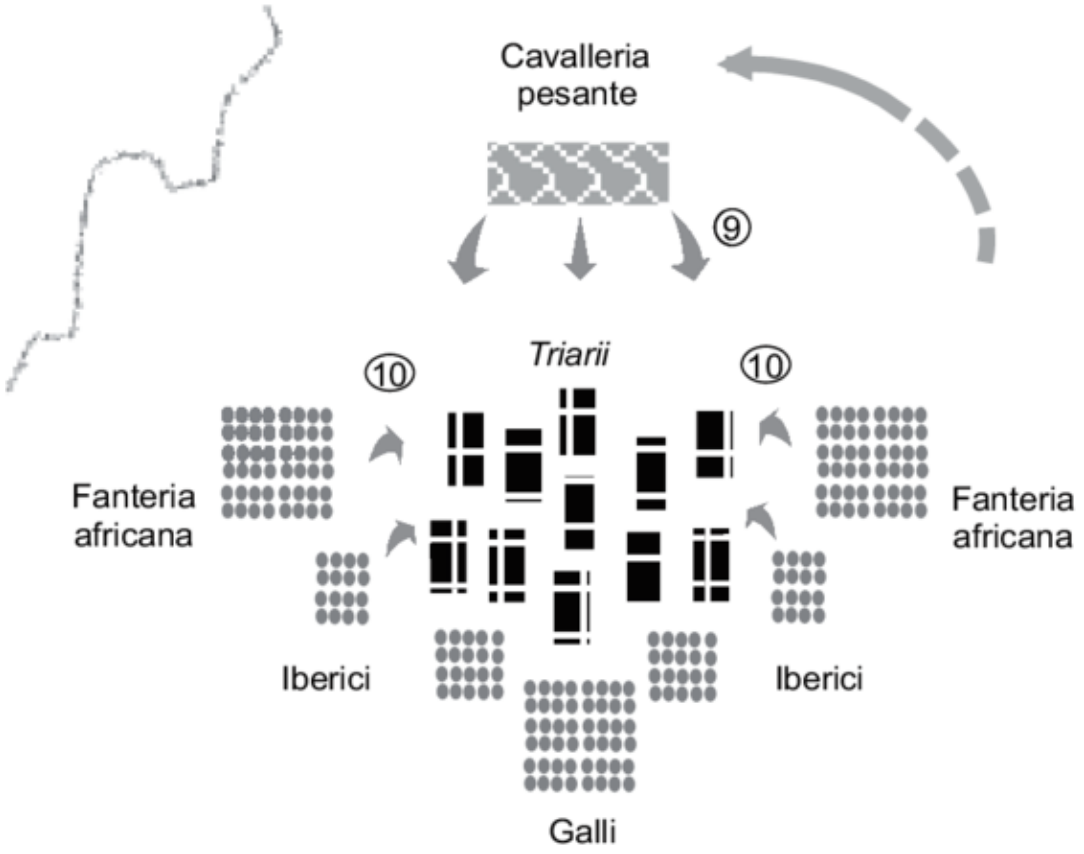

FIG. 1.11. **La battaglia di Canne. La finalizzazione.**

Fase 4. L'aggiramento e la finalizzazione della battaglia (fig. 1.11). Cominciava l'ultima fase della battaglia: la cavalleria pesante al comando di Asdrubale, dopo aver soccorso quella numidica, ritornò indietro e aggirò nuovamente alle spalle lo schieramento romano (9), portando soccorso ai Libi. Scrive Polibio: «Quando gli uomini di Asdrubale, uccisi i cavalieri che erano nei pressi del fiume, vennero in soccorso dei Numidi, allora i cavalieri alleati dei Romani ripiegando cominciarono a ritirarsi» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 116, 277]. Era la terza e ultima carica della giornata, fatale per i *triarii*, non più difesi ai lati dalla cavalleria romana e italica: gli squadroni africani attaccavano con impeto (10), scagliavano i giavellotti e si ritiravano precipitosamente, lasciando il campo alla seconda ondata, questa alla terza, e così

via. In questa fase perì gran parte della componente senatoria e gran parte della componente aristocratica che costituiva la fanteria pesante.

Al termine della giornata, 60.000 cadaveri romani coprirono il terreno di Canne (equivalenti alla metà della popolazione di Roma, che presumibilmente contava allora circa 120.000 abitanti). Dei 6.000 cavalieri ne sopravvissero circa 370; della fanteria sopravvissero i 10.000 lasciati di guardia nell'accampamento; la strage colpì in larga o larghissima parte i quadri dirigenti: 80 senatori, tutti i tribuni militari salvo due, un console, gli ex magistrati usciti di carica. Di contro stavano le perdite cartaginesi, un decimo di quelle romane: circa 4.000 guerrieri galli, circa 1.500 fanti libici, forse 200 cavalieri numidi. Polibio riferisce che lo stesso generale cartaginese, percorrendo a cavallo il terreno della battaglia, la sera del 2 agosto, fosse costernato allo spettacolo della strage, superiore alle sue stesse previsioni.

Annibale poteva dire di avere festeggiato nella maniera più degna il suo trentesimo compleanno (che era caduto poche settimane prima). Presumibilmente lo aveva trascorso in solitudine (un tratto tipico dei grandi leader?): mancava da Cartagine da più di venti anni, non vedeva da due anni la moglie, una principessa spagnola, ed i figli, tutti mandati a Cartagine all'inizio della guerra, ma aveva mantenuto la promessa fatta al padre al momento in cui gli aveva chiesto di essere portato con lui in Spagna: le sconfitte cartaginesi patite nel corso della prima guerra punica potevano ben dirsi vendicate.

Che cosa impararono i Romani da questa battaglia?

• i loro punti di forza – l'attacco frontale delle legioni – potevano trasformarsi in debolezza. Per battere Annibale occorreva privilegiare invece mobilità e velocità. Servivano maggiori spazi tra i manipoli e schieramenti in linea in sostituzione di quelli a scacchiera, come cercò di fare Scipione a Zama, ma evidentemente questo era estraneo alla mentalità romana;

• era urgente modificare la composizione e l'impiego strategico dell'esercito, aumentando significativamente la consistenza e la competenza dei cavalieri. Infatti, «fu la massa dei cavalieri, quella volta come in precedenza, a recare il massimo contributo alla vittoria dei Cartaginesi. E risultò evidente per i posteri che in tempo di guerra è meglio avere la metà dei fanti rispetto ai nemici e un'assoluta superiorità nella cavalleria» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 117, 281];

• occorreva un training diverso per i legionari romani. Tutto a Canne fu deciso dalla manovra di conversione della fanteria libica sui fianchi dell'avversario. Ai legionari mancava l'addestramento necessario a fronteggiare la nuova minaccia: i comandanti romani a Canne non furono in grado di ruotare il fronte, e neppure di ordinare ai manipoli centrali di soccorrere i fianchi, assaliti e annientati: «[I Romani] … volgendosi contro i nemici che li avevano assaliti dai fianchi, combattevano non più in falange, ma singolarmente e per manipoli» [*ibidem*, vol. II, Libro III, 115, 275-277];

• era necessario prevedere un comando unificato e permanente, con un leader in grado di prendersi la responsabilità dell'esecuzione strategica. Questo era anche

quanto avevano imparato i Cartaginesi dopo la prima guerra punica.

In meno di due anni Roma aveva subìto quattro sconfitte, l'ultima la più devastante di tutte: Canne diventerà l'incubo di Roma. Erano stati messi fuori combattimento 200.000, se non 250.000, uomini (l'Italia sotto il dominio romano doveva contare circa 2 milioni e 750.000 abitanti, dei quali circa 800.000 erano quelli in grado di combattere). Si registrarono enormi perdite economiche. Roma si ritrovò un esercito nemico stabilmente presente sul suolo italico: come sarebbe uscita da questa situazione?

Quadro 1.8. **Che cosa frena i cambiamenti nelle grandi organizzazioni**

Perché i manager hanno spesso una reazione tardiva ai cambiamenti, nonostante le evidenze suggeriscano rapidità? Perché Blockbuster (Roma!) non ha risposto adeguatamente all'avanzata di Netflix (Annibale!)? Il comportamento di molti comandanti Romani conferma il fatto che, tra i principali indagati dell'inerzia organizzativa, figura il top management. Jim Collins ha cercato di spiegare perché cadono grandi imprese come Motorola, Circuit City, Fannie Mae [Collins 2009], sottolineando l'importanza dei segnali di allerta (*warning signs*): anche chi è al top nel proprio business (come i Romani prima dell'avvento di Annibale) potrebbe essere già sul viale del tramonto.

Studiando le fasi iniziali del declino (le prime sconfitte subite dai Romani), i leader possono invertire la tendenza, come hanno fatto IBM, Hewlett-Packard, Merck e Nucor.

Esistono cinque stadi della *traiettoria verso il declino* (purtroppo il declino diventa visibile solo al quarto stadio!):

- il primo stadio è l'*arroganza figlia del successo*. Roma era certamente arrogante. La retorica del successo («abbiamo successo perché facciamo queste cose specifiche») mette in secondo piano la comprensione profonda («abbiamo successo perché abbiamo capito il perché facciamo queste cose specifiche e in quali condizioni queste cose non funzioneranno ulteriormente»). Dopo un lungo ciclo di successi si può manifestare la sindrome del *siamo arrivati* e si ripete quanto fatto nella propria *Championship season*. L'arroganza porta a ripetere i comportamenti, a volte con le stesse persone e con gli stessi prodotti, in contesti totalmente diversi. Se la supponenza prevale, si attribuisce il successo a qualità superiori, sovrastimando i meriti e le competenze. Questo rende impreparati e fa scoprire in ritardo le proprie vulnerabilità;

- il secondo stadio è la *ricerca indisciplinata di una maggiore crescita*, scala, riconoscimenti, successo. Le imprese in questo stadio si allontanano dalla creatività di un tempo. Possono ancora crescere, ma senza eccellere. Si spingono troppo oltre e le azioni sono inconsistenti con i valori-chiave. Il core business viene trascurato e si investe pesantemente, ma in contesti nei quali non si possono sviluppare competenze distintive migliori di quelle dei concorrenti;

- il terzo stadio è la *negazione del rischio e del pericolo*. Cominciano a crescere i segnali di attenzione interni, ma i risultati soddisfacenti potrebbero far propendere per una

crisi temporanea, ciclica, in cui niente è fondamentalmente sbagliato. Si amplificano i dati positivi, si nascondono o sottostimano quelli negativi. Non si accettano le responsabilità, si comincia a dare la colpa ai fattori esterni e il confronto schietto che caratterizza i team performanti sparisce;

- il quarto stadio è l'*avidità finalizzata alla salvezza dell'impresa*. Nel momento in cui occorreva mantenere la calma e mettere in campo azioni deliberate, Roma ha deciso, per salvarsi, di mettere in campo un enorme sforzo bellico. Alcuni manager preferiscono una salvezza veloce, piuttosto che ritornare alla disciplina che ha condotto alla grandezza. Il salvatore può essere un leader carismatico e visionario, una strategia (non verificata oppure non attuata prima), una trasformazione radicale, una drammatica rivoluzione culturale, un prodotto che si spera diventi vincente, un'acquisizione che cambi le regole del gioco. I risultati iniziali di quest'azione di salvezza possono essere positivi, ma non durano;

- il quinto stadio è la *resa e la capitolazione* verso l'irrilevanza o la morte. Continue battute di arresto e false partenze erodono la forza finanziaria e fiaccano anche i più tenaci. Pensate a imprese come Xerox, Texas Instruments, Disney, Boeing, IBM. Hanno avuto tremende cadute e sono poi ritornate più forti di prima. Sono emersi leader che non cercavano di sopravvivere ma cercavano in ogni modo di trovare una causa più grande della semplice sopravvivenza. Volevano ancora il grande trionfo, nonostante le condizioni estreme. Roma dopo Canne troverà quel tipo di leader. Il suo

nome era Publio Cornelio Scipione, dopo la vittoria detto l'Africano.

Per il manager. Con i vostri collaboratori cercate di ricostruire le occasioni nelle quali avete reagito in ritardo alle mosse di un concorrente o alle sollecitazioni provenienti dal mercato. Analizzate con loro i motivi di tale ritardo. Probabilmente scoprirete che non c'erano sistemi di allerta anticipata, che eravate impreparati nella comprensione di un fenomeno, o che il cambiamento richiesto era troppo distante dalle routine che hanno condotto al successo in passato. Dopo la condivisione delle interpretazioni, provate a stilare un piano di azione volto a rimuovere gli ostacoli che inibiscono la rapidità dell'azione.

11. La Repubblica non molla

Dopo Canne, Annibale fece riposare l'esercito e offrì al Senato romano l'apertura delle trattative. Era in una posizione di forza. Che fare adesso? Una delle opzioni, la più clamorosa, era attaccare la città di Roma, a cinque giorni di marcia. Tuttavia, il condottiero decise di *non* procedere, in contrasto con quanto suggerito da Maarbale, comandante della cavalleria, il quale affermò «tu sai vincere, ma non sai usare della vittoria». È la dimostrazione che si può essere buoni comandanti ma non vedere l'insieme, quella capacità che distingue il buon manager (Maarbale) dal grande leader (Annibale). La scelta di Annibale di non marciare su Roma dimostrò che i successi non gli avevano fatto perdere il senso della realtà:

•

i Cartaginesi non possedevano macchine di assedio e Roma era protetta da una cerchia di mura della lunghezza di sedici chilometri; era inoltre attraversata da un fiume navigabile; ospitava due legioni; era facilmente raggiungibile dalle truppe di soccorso. Annibale non ha dimenticato che per prendere Sagunto erano stati necessari otto mesi;

- la strategia di Annibale non prevedeva la distruzione di Roma, ma un più equilibrato accordo. L'analisi delle risorse evidenziava una inadeguatezza di mezzi, riflessa anche nell'aver risparmiato i prigionieri pur di ottenere il riscatto;
- stava raccogliendo, come auspicato, un crescente consenso da gran parte delle popolazioni meridionali (Sanniti, Lucani, Apuli, Bruzzi, Dauni); così anche da parte dei Galli cisalpini, dei Greci italioti e sicelioti, e dei campani di Capua, Calazia e Atella, che da oltre un secolo appartenevano alla classe dirigente romana.

Pur se dominata dal *terrore punico* [Brizzi 2016], Roma non considerava ancora Annibale come il vincitore. Poteva infatti contare sulla *tenace resistenza del blocco italico*, saldato da decenni intorno a lei. La fusione tra famiglie aristocratiche romane e famiglie aristocratiche dell'Etruria, dell'Umbria, del Piceno, del Lazio costituiva il vero baluardo della resistenza antiannibalica. Come sostiene Brizzi, Roma poteva inoltre contare sullo *spirito di sacrificio dei contadini-soldato*: la lotta contro i Cartaginesi era percepita come la difesa di valori antichissimi e induceva le genti appenniniche a sopportare sacrifici inimmaginabili pur di non lasciare Roma in mano al nemico. Quindi, dopo Canne, iniziò una fase di sostanziale equilibrio.

Nonostante le venisse offerta la liberazione dei prigionieri (per la prima volta non messi a morte, come era invece accaduto dopo Trebbia e Trasimeno), Roma rifiutò di riscattare i suoi soldati catturati. Non è possibile comprendere né il rifiuto del Senato romano di trattare con Annibale, né l'incredibile resistenza attuata dalla confederazione romano-italica dopo quattro batoste consecutive in appena ventitré mesi (dall'ottobre 218 all'agosto 216), e meno ancora la ripresa successiva, se non si tiene conto di un elemento generale: la volontà del Senato di realizzare un cambiamento complessivo nella strategia militare, nelle procedure costituzionali, nell'impegno economico, nella cultura militare (e quindi nei valori religiosi, dato il nesso strettissimo allora esistente tra impostazioni militari e religione).

Ecco come agì Roma:

- dal punto di vista della strategia militare, chiese uno sforzo supremo a tutti gli alleati e abbandonò l'ipotesi di uno scontro risolutivo, organizzandosi invece per una guerra di lungo periodo (ben più difficile delle campagne annuali alle quali i contadini italici erano abituati) che conducesse al logoramento graduale delle forze cartaginesi e annullasse la riconosciuta superiorità della strategia e della tattica di Annibale ogni volta che si scendeva in campo aperto. Fu questa la ragione che indusse tutti i magistrati degli anni successivi (consoli e pretori – dunque i magistrati dotati di *imperium*, cioè di comando e potere militare) a non affrontare Annibale in campo aperto;
- dal punto di vista dell'impegno economico (e militare insieme), a Roma la regola era di arruolare quattro legioni (alle

quali si aggiungevano le quattro degli alleati), ripartite tra i due consoli e impiegate esclusivamente per il tempo della campagna (dalla primavera all'autunno). Ora gli impegni militari richiedevano sia un più alto numero di legioni (si arrivò a mobilitarne fino a 25), sia una ferma molto più prolungata;

- si abbandonò il principio dell'annualità dell'*imperium* a favore della continuità dei comandi, ricorrendo alla pratica della promagistratura. In questo modo si favoriva la valorizzazione della specifica competenza e si dava la priorità alla capacità, in luogo della distribuzione degli incarichi più prestigiosi tra gli esponenti delle grandi famiglie gentilizie;
- si infranse il principio di conferire l'*imperium* a chi avesse seguito le singole tappe del *cursus honorum*, affidando nel 211 a.C. l'*imperium* proconsolare al giovanissimo Publio Scipione, il cui padre ed il cui zio erano appena morti in Spagna;
- Roma diede valore alla specializzazione tecnica, sia arruolando corpi specialistici (frombolieri, truppe montate, ecc.), sia abbassando drasticamente il censo per l'ammissione alle singole classi, sia aprendo l'arruolamento fra gli abitanti di paesi amici alleati o semplicemente amici.

Dice acutamente uno studioso di fatti militari:

> Il «dopo Canne» vide Roma superare difficoltà militari eccezionali con una determinazione e una carica di rinnovamento quasi incredibili… L'arte della guerra si arricchì di concezioni e metodi nuovi, in seguito alla constatazione che la strategia del controllo del nemico poteva risultare efficace quanto quella di puntare a vittorie campali; si sperimentarono le tecniche della poliorcetica ellenistica contro importanti piazzeforti; si imparò a condurre su larga scala operazioni antiguerriglia per domare la

> resistenza in contrade ostili; ci si rese conto dell'utilità di agire congiuntamente con forze terrestri e navali e di dominare il mare in una guerra «mediterranea» [Milan 2014, 49].

Quale insegnamento per i manager di oggi! Dalle sconfitte si esce veramente solo imparando a innovare.

Il risultato dell'insieme di tutte queste misure fu di migliorare rapidamente il livello di capacità dei comandanti e di professionalizzare le truppe e, su questa base saldissima, si innestò un altro elemento-chiave: la *disponibilità di nuovi comandanti* disposti a tentare il tutto per tutto pur di conseguire la vittoria. Tra questi, Gaio Claudio Nerone e, soprattutto, Publio Cornelio Scipione. Scipione, appartenente ad una delle più antiche *gentes* aristocratiche, era uno dei due tribuni sopravvissuti alla strage di Canne e colui che aveva salvato numerosi superstiti, riparando a Canosa. Aveva visto con i propri occhi la furia del nemico ma anche la perfezione della manovra. Fu il primo a comprendere che, per sconfiggere Annibale, occorreva capirlo. I cambiamenti descritti ci permettono di comprendere, con le parole di Tito Livio, per quale motivo «né le disfatte, né le defezioni degli alleati ebbero la forza di spingere i Romani a pronunciare in nessun luogo mai la benché minima parola di pace» [Tito Livio 2007, vol. V, Libro XXII, 61, 377-379].

Per il manager. Un cambio al vertice a volte è necessario per imprimere un'accelerazione nel rispondere ai cambiamenti interni ed esterni. Spesso l'arrivo di nuovi manager è salutare se essi riescono a diffondere la convinzione che il cambiamento è indispensabile e stimolare un'ampia partecipazione attiva nell'ambizioso progetto della trasformazione. Nella vostra organizzazione ci sono evidenze di una ripresa determinata

dall'inserimento di nuovi leader? Se questo non è avvenuto, per quali motivi i risultati non sono arrivati?

12. Roma cambia e torna alla vittoria

Per fronteggiare la minaccia cartaginese in Italia, occorreva annientare i Barcidi in Spagna e costringere Cartagine a non inviare risorse e rinforzi ad Annibale. Scipione lo aveva capito: bisognava imitare Annibale, rovesciando le alleanze tra le popolazioni iberiche e Cartagine. In Spagna, Roma aveva iniziato a vincere proprio l'anno della partenza di Annibale per l'Italia grazie ai successi iniziali del padre e dello zio di Publio Cornelio Scipione che avevano sconfitto più volte i Cartaginesi. Sennonché, la sconfitta e la morte di entrambi gli Scipioni indussero il Senato romano ad inviare in Spagna come proconsole prima Gaio Claudio Nerone e poi Publio Cornelio Scipione.

Nell'autunno del 210 a.C., il venticinquenne Scipione partì da Ostia con 10.000 fanti e 1.000 cavalieri alla volta della Spagna. Raggiunto l'esercito parlò, soprattutto ai veterani freschi di sconfitte, ringraziandoli per la loro fedeltà al padre e allo zio, e per aver saputo, grazie al loro valore, mantenere il possesso della provincia Preparò quindi l'offensiva per la primavera del 209 a.C., facendo convergere le truppe presso le foci dell'Ebro. Le incitò poi a passare il fiume e portare la guerra nei territori dei Barcidi.

Grazie alle informazioni ottenute, che dimostrano l'importanza ad esse assegnata da Scipione, egli preparò la spedizione a Cartagena, via terra e via mare contemporaneamente, la assediò e la conquistò (209 a.C.). I

Romani acquisirono così il controllo delle miniere d'argento che, insieme al grande tesoro conquistato con la presa della città, consentirono l'arruolamento di nuove forze iberiche. Abile politico, Scipione si comportò come Annibale: liberò gli ostaggi e mostrò clemenza, convincendo le popolazioni celtibere che non era lì per sottometterle. Ottenne molti consensi e il Senato, visti i risultati, gli prorogò il comando.

Nella primavera del 208 a.C., Scipione, alla sua prima battaglia campale, sconfisse Asdrubale Barca a Becula, ma non riuscì ad impedirgli di mettersi in marcia, con 30.000 mercenari, verso il suolo italico. Un anno dopo, il cartaginese passò le Alpi (presumibilmente in uno dei valichi meridionali) e scese in Padania. Dapprima commise l'errore di cingere d'assedio Piacenza, poi riprese la marcia verso il meridione d'Italia per portare soccorso ad Annibale e fornirgli nuove forze per il possibile assedio di Roma, riuscendo a vanificare i tentativi di contrastarlo da parte del console Marco Livio Salinatore. Aveva capito la gravità del pericolo l'altro console, Gaio Claudio Nerone, al quale il Senato aveva affidato il compito di bloccare Annibale – con l'ordine di non ingaggiare battaglia in campo aperto – che muoveva dalla Calabria verso nord.

Allorché si rese conto della crescente difficoltà di Salinatore di fermare i Cartaginesi, Claudio Nerone disubbidì al Senato (un fatto gravissimo che poteva alienargli l'appoggio della sua *gens*) e, con una parte cospicua dell'esercito, abbandonò nottetempo gli accampamenti. A tappe forzate, si diresse dall'Apulia, dove controllava Annibale, verso Salinatore, che nel frattempo era riuscito a bloccare Asdrubale dalle parti di Senigallia. I rinforzi di Nerone a Salinatore giunsero di notte; per non raddoppiare i

segnali e i fuochi, ogni soldato venne ospitato nella tenda di un altro legionario. Nonostante queste precauzioni, Asdrubale intuì di aver di fronte un esercito quasi raddoppiato e, di notte, intraprese una marcia di aggiramento verso nord, per poi piegare a ovest e scavalcare l'ostacolo del doppio esercito romano. Cercò di ritirarsi oltre il Metauro ma le guide galliche, ebbre, non trovarono il guado per attraversarlo.

Il mattino successivo, Asdrubale si preparò alla battaglia, in inferiorità numerica e senza cavalleria, presso il fiume Metauro (22 giugno 207 a.C.), oggi in provincia di Pesaro e Urbino. Si deve ancora a Nerone la mossa decisiva che porterà i Romani alla vittoria. Alla guida dell'ala destra, Nerone si rese conto che la resistenza dei Galli sulla destra del suo esercito era molto debole mentre quella dei mercenari spagnoli a sinistra dei Romani era molto forte. Decise di portare con sé i propri uomini, passando dietro all'esercito romano di Salinatore e attaccare alle spalle gli Iberici, che tracollarono. Vennero annientati tutti i 30.000 uomini dell'esercito cartaginese. Quando Nerone tornò in Apulia, portando con sé la testa di Asdrubale, scoprì che Annibale non si era mosso!

Quella del Metauro, considerata una delle battaglie più importanti di ogni tempo, fu la prima di tipo *campale* vinta da Roma in Italia dall'inizio della guerra e fu una sconfitta gravida di conseguenze per Annibale, il quale cominciava forse a capire che la sua lunga campagna nella penisola italica (prima la fase offensiva, poi quella difensiva, dal 215 al 203 a.C.) era compromessa. Il periodo propizio per finalizzare il dominio sul Mediterraneo occidentale – tra la vittoria di Canne nel 216 a.C. e la presa di Siracusa da parte dei Romani, quattro anni dopo –

sembrava finito. Aveva vinto in grandi battaglie, ora si accingeva a perdere la guerra, diventando prigioniero del suo stesso successo. Infatti:

- il tentativo di coinvolgere nel conflitto altre popolazioni non era pienamente riuscito: le alleanze di Roma si erano dimostrate *difficili da scardinare* e le sue, invece, si dimostravano incapaci di misurarsi con Roma;
- *il territorio gli era sempre più ostile*. Erano cadute Siracusa (212 a.C.), nonostante la difesa delle ingegnose macchine di Archimede, che perì nell'assedio della città, la ricca Capua (211 a.C.), il cui passaggio ai Romani portò molti ex alleati a voler ritornare sotto la protezione della Repubblica romana, e anche Taranto (209 a.C.), riconquistata da Fabio Massimo. Cartagine, inoltre, non forniva alcuna garanzia sull'invio di forze nuove;
- non era muovendosi come un fulmine e tenendo la parte meridionale dell'Italia nel terrore e nel panico che poteva sperare di vincere la guerra. Se voleva mantenere mobilità, il suo esercito *non poteva diventare troppo numeroso* (una lezione confermata secoli dopo dal fallimento napoleonico in Russia);
- Roma aveva iniziato ad *attaccarlo con l'astuzia*, quando era lontano, mostrando una capacità di delega del comando che lui non poteva mettere in campo. Annibale avrebbe dovuto imitare Roma, che dimostrava di avere comandanti di qualità. Infatti, se, per vincere una battaglia, occorre disporre di un buon generale, per vincere una guerra occorre disporre di un gruppo di buoni comandanti in loco, anche per sfruttare l'appoggio delle popolazioni meridionali e appenniniche.

Sul suolo spagnolo, Roma continuava a mietere successi. Dopo la vittoria a Becula (nel 208 a.C.), Scipione si era imposto a Ilipa (206 a.C.), nella Spagna sud-occidentale, sconfiggendo Asdrubale (figlio di Giscone) e Magone Barca. La vittoria costrinse Cartagine a lasciare la penisola iberica e mise l'Italia al riparo da nuove invasioni. Nel 206 a.C., dopo aver posto fine al dominio punico in Spagna, e mostrando la differenza tra l'essere un comandante coraggioso (come il padre e lo zio) e l'essere un comandante abile e geniale, Scipione tornò a Roma.

Per il manager. Il comportamento di Roma offre molti spunti di riflessione. Per fronteggiare un concorrente presente sul proprio territorio, decide di attaccarlo dove ha una «quota di mercato» significativa, utilizzando le stesse leve competitive dell'avversario: tecniche militari (l'equivalente dei processi organizzativi) e alleanze strategiche. Vi è capitato di dover adottare un simile comportamento per ridurre la minaccia che un concorrente rappresentava per il vostro posizionamento?

13. Il conflitto si sposta in Africa

Nel 204 a.C. Scipione era in Africa. Eletto console l'anno precedente, a soli 30 anni, si era visto assegnare dal Senato (anche se non a maggioranza assoluta), il permesso di spostare il conflitto in quei territori. Roma aveva capito che non era più il tempo della strategia della *terra bruciata* di Quinto Fabio Massimo e che doveva fare affidamento su un comandante di straordinaria esperienza militare, intenzionato a combattere il nemico ricorrendo a stratagemmi, inganni e trattando con i suoi alleati. Scipione era eletto «non solo per condurre una guerra, ma per terminarla» [*ibidem*, vol. VII, Libro XXVIII, 40, 151]. I pareri

erano divisi. Quinto Fabio Massimo, in Senato, fece un intervento nel tentativo di persuaderlo a rimanere in Italia a combattere, non disperdendo gli eserciti: «dove si trovi Annibale, qui sta il fulcro di questa guerra ed il suo più saldo baluardo» [*ibidem*, vol. VII, Libro XXVIII, 42, 163].

A Scipione non fu permesso di arruolare nuove truppe; gli vennero assegnati circa 15.000 soldati delle legioni *cannensi*, così dette perché, dopo la sconfitta di Canne, erano state condannate a rimanere in Sicilia ma lontane dall'impiego in guerra fino a quando Annibale fosse rimasto in Italia – e quindi appesantite dal lungo riposo e disabituate al combattimento. Questi uomini avevano un'unica possibilità per riscattarsi moralmente e socialmente: battere il nemico a casa sua. Il nucleo principale di queste legioni era in letargo da oltre un decennio. Grazie al suo prestigio, Scipione ottenne consenso dagli alleati italici, che fornirono 7.000 volontari. Mancava la cavalleria, a parte un ridottissimo contingente: confidava di stringere in Africa le alleanze necessarie a procurarsela.

La flotta partì da Lilibeo (l'odierna Marsala), alla volta dell'Africa. Tutti facevano affidamento su «quel comandante famoso, in parte per le ardite imprese, in parte per una sua personalità e notevole fortuna» [*ibidem*, vol. VII, Libro XXIX, 26, 281]. Scrive Brizzi:

> Capace come Annibale di adeguare la sua condotta all'elaborazione dei dati raccolti, Publio si sarebbe poi mostrato sempre – addirittura più del Barcide, perché in ciò almeno il suo temperamento era differente da quello di lui – refrattario all'impulso, tanto comune tra i generali di ogni tempo, di stendere preventivamente un proprio piano d'azione per poi adeguarvi a forza le informazioni disponibili. Al contrario, sarebbe stato

> sempre pronto a modificare un progetto anche all'ultimo istante di fronte al mutare delle circostanze [Brizzi 2007, 111-112].

Giunto in Africa, Scipione scelse come base per le operazioni il luogo che prenderà poi il nome di *Castra Cornelia*, presso la città di Utica, non lontano da Cartagine, ove lo raggiunse il suo nuovo alleato Massinissa, ambizioso principe numida che mirava a detronizzare il regnante Siface. La cavalleria numida, che a Canne aveva fatto a pezzi le file romane, ora combatteva dalla parte stessa di coloro che essi avevano già sconfitto. Dopo alcuni confronti con il nemico, accampatosi per l'inverno poco distante da Utica, decise di agire, e creare le condizioni affinché Annibale venisse richiamato in patria. Se voleva proseguire la sua campagna doveva, infatti, rompere il blocco rappresentato dal potente esercito comandato da Asdrubale figlio di Giscone e da Siface. Era il momento di impiegare l'astuzia. Assaltò nottetempo l'accampamento dei due comandanti, compiendo una strage. Era la prima grande vittoria in terra d'Africa. I due eserciti che gli sbarravano la strada verso l'interno erano annientati. I Romani avevano imparato ad impiegare gli *strategemata*!

Annibale salpò da Crotone nell'autunno del 203 a.C.: tornava in Africa dopo 33 anni, 15 dei quali trascorsi in Italia. Il condottiero sbarcò con i suoi veterani nei pressi di Hadrumetum, nella Byzacena (per una splendida narrazione degli eventi consigliamo la lettura di Brizzi [1984]). Il ritorno di Annibale ringalluzzì le speranze dei Cartaginesi, cosicché molti «si pentivano di aver chiesto la pace poiché ammiravano Annibale e la grandezza delle sue gesta» [Tito Livio 2007, vol. VII, Libro XXX, 28, 411]. Un episodio, invece, causò l'accelerazione verso la

battaglia finale, proprio nel momento in cui Roma ratificava la pace. I Cartaginesi si appropriarono del carico di un convoglio di navi romane che, durante una tempesta, aveva riparato nel golfo di Tunisi. Scipione chiese conto della violazione dei patti ma, come risposta, gli ambasciatori subirono un attacco. Egli allora riprese a devastare l'entroterra, andando incontro all'alleato Massinissa, in marcia dalla Numidia. Annibale cercò di anticiparlo, ma inutilmente. Fallita la negoziazione, si doveva combattere.

Se Annibale avesse formalizzato una nuova SWOT, questa, alla vigilia della battaglia di Zama (202 a.C.), non sarebbe stata troppo dissimile da quella riportata nella tabella 1.2. Ora aveva meno punti di forza rispetto all'inizio della guerra, era esposto a concrete minacce, aveva un disperato bisogno, pur a fronte delle evidenti debolezze, di cogliere ogni opportunità. L'avversario, infatti, lo aveva studiato e capito, cambiando di conseguenza strategia e tattica. Tuttavia, Annibale combatteva nella sua patria e con un obiettivo diverso: la sopravvivenza di Cartagine. Annibale sapeva che avrebbe fronteggiato le legioni cannensi che aveva sonoramente sconfitto; tuttavia, come si sarebbero comportati i legionari che erano in cerca di riscatto? Tra le proprie debolezze avrebbe trovato posto anche la minore consistenza della cavalleria, per la prima volta inferiore a quella dei Romani. Entrambi i contendenti sapevano che, se la cavalleria avesse supportato la fanteria legionaria nella manovra di accerchiamento, la sconfitta cartaginese sarebbe stata molto probabile. Evidenti debolezze erano le reclute cartaginesi, addestrate in fretta.

La vera minaccia per Annibale era Scipione, un comandante che non perdeva la calma, lucido nell'analizzare le forze in campo, la disposizione, il senso di urgenza di una determinata manovra. Egli aveva messo in discussione il fondamento dell'etica aristocratica romana: se prima Roma rifiutava qualunque astuzia e inganno, ora avrebbe cercato di vincere con ogni mezzo. Annibale sapeva che il rivale era un concorrente temibile che non solo aveva compreso i segreti della sua manovra, ma l'aveva perfezionata.

TAB. 1.2. ***La SWOT di Annibale prima dello scontro decisivo a Zama***

Forze (*Strengths*)	Debolezze (*Weaknesses*)
• Forte motivazione dei Cartaginesi: bisogna vincere per la sopravvivenza e l'indipendenza • Annibale ha un esercito più numeroso rispetto al nemico e combatte sul suo territorio • Mercenari valorosi a disposizione • Conoscenza dei soldati avversari (le legioni cannensi) che aveva già sconfitto • Impiego di numerosi elefanti • Possibilità, per le truppe cartaginesi, di comportarsi tutte come fanterie di linea • …	• Prevedibilità delle tattiche dei Cartaginesi • Mercenari ritenuti indisciplinati • I fanti libici e cartaginesi erano impiegati per la prima volta e le reclute erano state addestrate in poco tempo • Veterani d'Italia provati dai lunghi anni di guerra • Per la prima volta, la cavalleria è inferiore a quella del nemico (4.000 contro 7.000 unità) per il tradimento dei Numidi di Massinissa • …
Opportunità (*Opportunities*)	Minacce (*Threats*)
• Portare il Senato romano, in caso di vittoria cartaginese, ad accettare la pace	• Condizioni pesanti imposte da Roma in caso di sconfitta

• Presumibilmente Scipione avrebbe ripetuto la manovra dei Campi Magni, affidandosi solo ai fanti per l'accerchiamento • Riuscire a mettere in campo una contromossa originale • Le legioni cannensi erano già state precedentemente sconfitte • …	• Lucidità strategica e tattica di Scipione (ad es., l'impiego della seconda e terza fila dello schieramento come unità indipendenti) • Esercito avversario solido e compatto, devoto al comandante • Utilizzo dell'astuzia da parte dell'avversario • Legioni cannensi in cerca di riscatto • Cavalleria berbera ora schierata dalla parte dei Romani, a proteggere i fianchi dell'esercito • Morale alto dei Romani per le recenti vittorie • Territorio e condizioni di battaglia non favorevoli ai Cartaginesi • …

Per il manager. Le pagine precedenti presentano un confronto che converge sui fattori critici della competizione attraverso pratiche imitative. Avete dovuto imitare alcuni elementi della strategia di un avversario per non soccombere? In quali occasioni, invece, sono stati gli avversari a imitare le vostre pratiche? In questo caso, come avete reagito alla loro mossa?

Quadro 1.9. Cartagine e la mancata difesa del vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo acquisito da Cartagine durante i primi anni di guerra sul suolo italico era stato soggetto ad una progressiva erosione. Non approfittando della lentezza dell'avversario nel rispondere con l'imitazione e

l'innovazione alle sue tattiche militari, Cartagine consentì a quest'ultima di riaffermarsi. Le organizzazioni possono difendere il proprio vantaggio competitivo attraverso opportuni *meccanismi di isolamento*, barriere che impediscono agli avversari di imitare le strategie dell'innovatore [Rumelt 1984]. Secondo Grant, per imitare con successo un'altra impresa occorre [Grant 2019]:

- saper riconoscere il vantaggio competitivo del concorrente;
- avere un incentivo all'imitazione della sua strategia;
- saper individuare gli elementi alla base del vantaggio del concorrente;
- poter acquisire le risorse e le competenze necessarie per l'imitazione.

Riconosciuta, seppur tardivamente, la superiorità dell'avversario, Roma ha iniziato ad imitarlo spinta da un forte incentivo: resistere e riproporsi come potenza nel Mediterraneo. Le ripetute sconfitte l'hanno portata a comprendere gli ingredienti del vantaggio di Annibale: astuzia combinata a innovazioni tattiche. Poi si è organizzata, acquisendo le risorse e le capacità necessarie per l'imitazione (cavalleria, nuovi armamenti, un nuovo comandante) e proponendo, con Scipione, un'efficace variante della manovra a tenaglia di Annibale (con l'impiego della sola fanteria).

Le imprese possono ritardare le pratiche imitative in vari modi: occultare la rilevanza dei risultati conseguiti; disincentivare il concorrente, segnalando in maniera

aggressiva l'intenzione di difendersi e/o sfruttando ogni opportunità disponibile; utilizzare più fonti di vantaggio competitivo, rendendo difficile la comprensione della relazione tra le risorse e le competenze e il vantaggio competitivo (è l'ambiguità causale, già discussa nel quadro 1.5); cercare di basare il vantaggio su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare. Per la specificità del contesto, diversi di questi meccanismi di isolamento erano preclusi a Cartagine. Era impensabile nascondere l'entità delle imprese militari che, anzi, dovevano essere amplificate! L'aggressività di Annibale terrorizzava, ma non aveva portato Roma a chiedere la pace. Dopo i tanti scontri, Roma ormai conosceva le basi del vantaggio di Cartagine, anche se il conoscerne le determinanti, come si è visto, non significa saperle replicare! Con riferimento all'ultimo meccanismo di isolamento, le risorse di Annibale non si sono dimostrate non trasferibili, visto il cambio di alleanze che ha portato Massinissa a schierarsi con Annibale, e non replicabili, considerato che Scipione ha dimostrato, anch'egli, grandi abilità tattiche.

Per il manager. Quali meccanismi di isolamento avete messo in campo per impedire ad un concorrente di imitarvi? In quale occasione, invece, siete stati in grado di rendere inefficaci le barriere all'imitazione poste in essere da un vostro concorrente?

14. La resa dei conti: lo scontro a Zama

La battaglia di Zama dell'ottobre del 202 a.C. ebbe luogo nella pianura a metà strada tra Naraggara e Zama. Annibale era in leggera superiorità numerica, ma sapeva che questo non sarebbe bastato per vincere. Aveva a disposizione: elefanti (circa 80); 4.000 cavalieri (2.000 Cartaginesi e altrettanti Numidi), 36.000 fanti (11.000 mercenari; 10.000 Libi e Cartaginesi; 15.000 veterani d'Italia). Poteva contare sia su volontari sia su veterani che di guerre ne avevano viste e fatte tante. Era un esercito di genti diverse per lingua, costumi, leggi, armi, abbigliamento.

I Cartaginesi erano schierati su tre linee (fig. 1.12) precedute da 80 elefanti. In prima linea trovavano posto gli alleati italici, i Galli e i Liguri. La seconda fila era rappresentata dalle reclute africane, sostanzialmente prive di addestramento, e Macedoni. In terza fila, a circa 180-200 metri, trovavano posto i veterani d'Italia, pronti a manovre tattiche complesse. La loro distanza da chi li precedeva indicava che Annibale aveva previsto l'eventuale tentativo di aggiramento da parte dell'avversario. Come al solito, la cavalleria era collocata sulle ali dello schieramento. Ai lati, Annibale aveva collocato la cavalleria numidica e cartaginese.

Scipione poteva contare su 23.000 fanti romani e italici; 6.000 fanti numidi; 1.500 cavalieri romani e italici; 4.000 cavalieri numidi e 600 berberi. Anche lui aveva optato per un dispiegamento su tre linee, con i manipoli disposti in colonna, uno dietro l'altro, e non a scacchiera, per creare corsie di scorrimento in avanti degli elefanti del nemico. In prima linea pose gli *hastati* (gli uomini migliori cui era richiesto di reggere l'urto nemico) e, negli spazi vuoti, i *velites* (si sarebbero poi spostati prima del contatto con i pachidermi). In seconda linea collocò i *principes* e in terza, nella solita posizione, i *triarii*. La

cavalleria romana di Caio Lelio era sulla sinistra dello schieramento e quella numidica di Massinissa sulla destra. Ecco le fasi della battaglia.

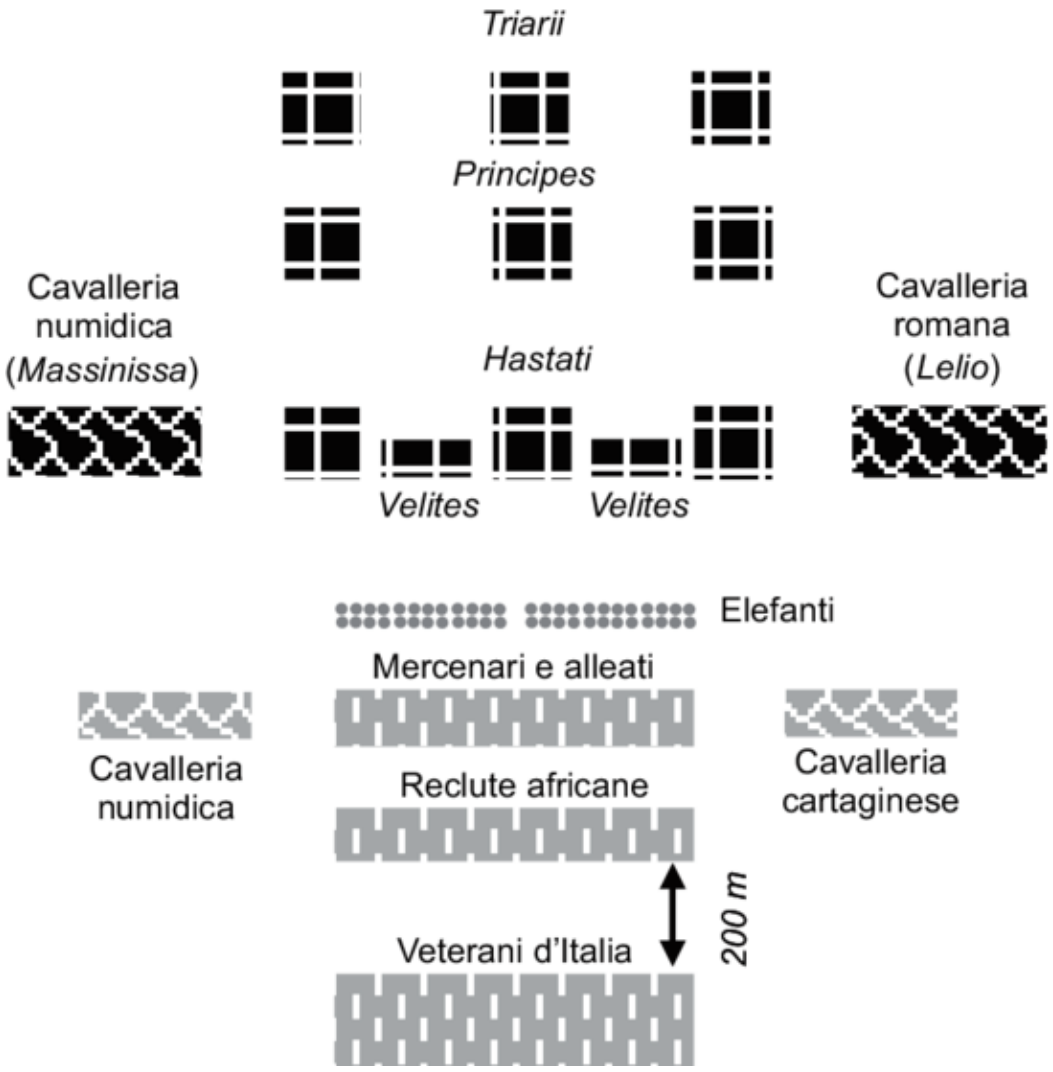

FIG. 1.12. **La battaglia di Zama. Disposizione tattica degli eserciti.**

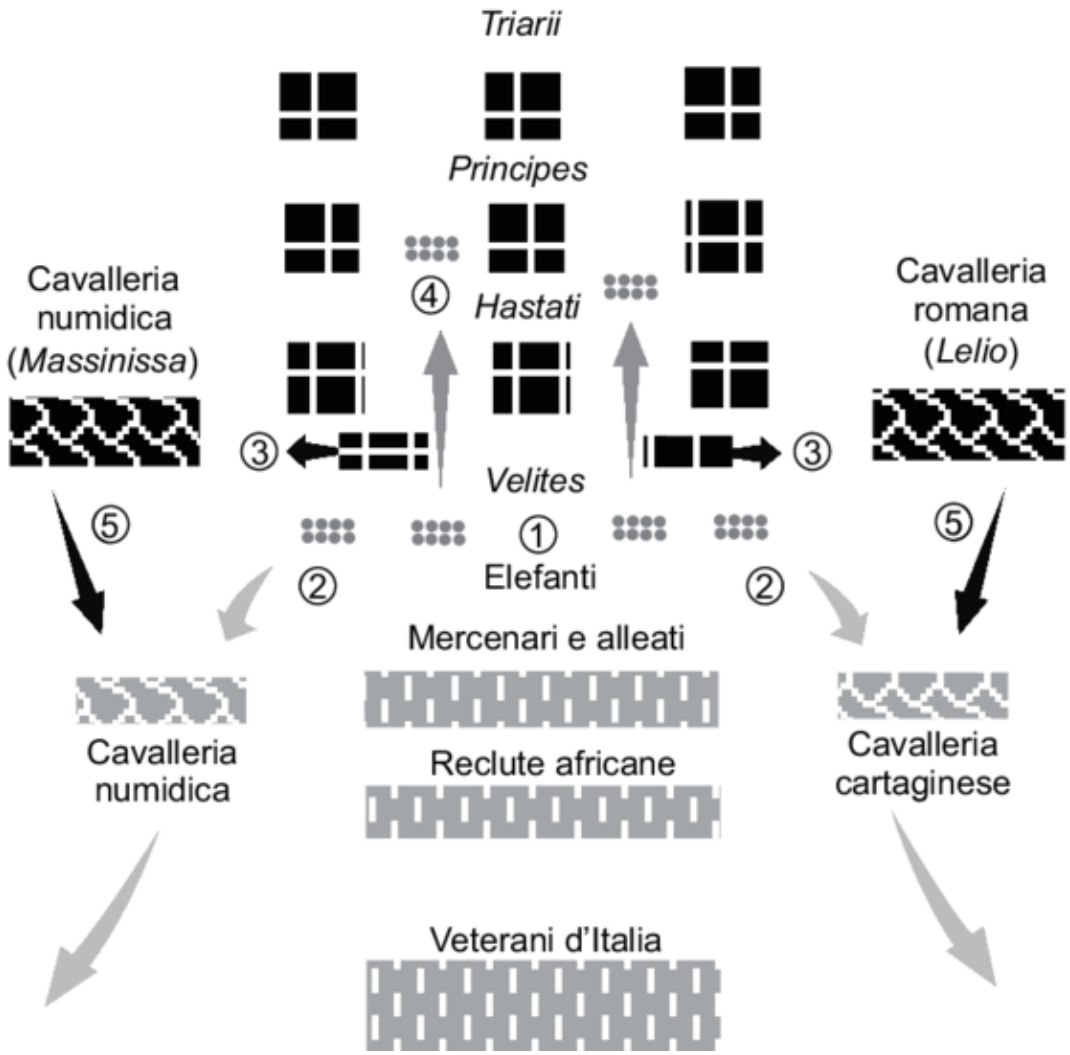

FIG. 1.13. **La battaglia di Zama. Il primo attacco.**

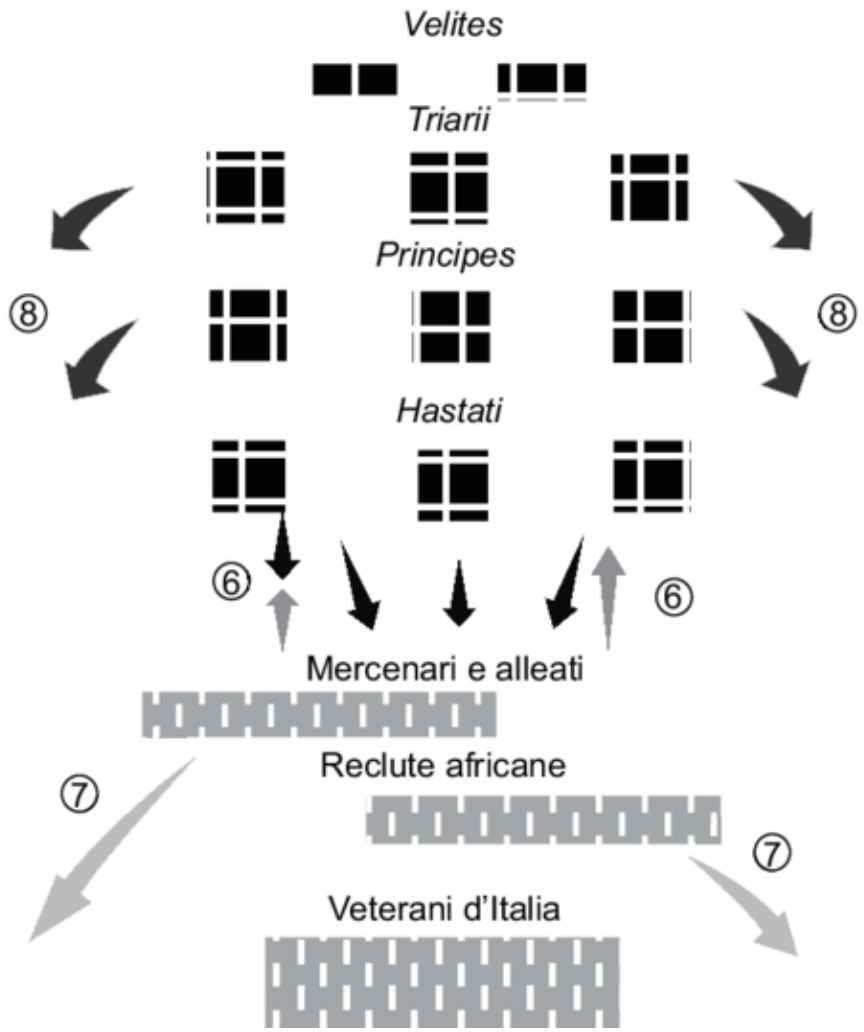

FIG. 1.14. **La battaglia di Zama. Lo scontro delle fanterie.**

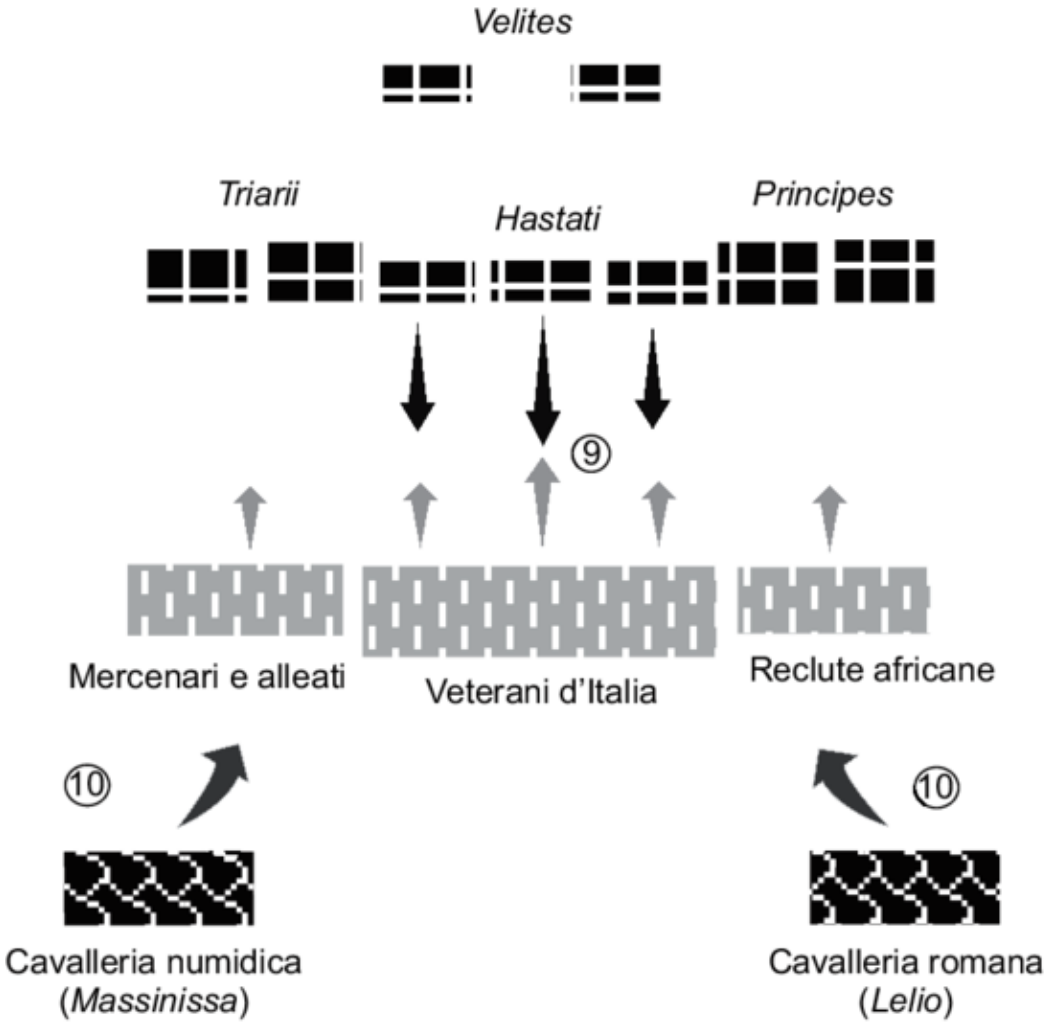

FIG. 1.15. **La battaglia di Zama. Lo scontro finale.**

Fase 1. L'attacco cartaginese (fig. 1.13). Annibale sferrò l'attacco con la carica degli elefanti (1). Alcuni animali, spaventati dal suono dei corni e dal lancio dei giavellotti dei *velites*, tornarono indietro, travolgendo parte della cavalleria cartaginese (2). Altri elefanti continuarono la loro corsa: lo spostamento dei *velites* (3) portò i pachidermi nel corridoio creato per fronteggiarne la minaccia (4). Si affrontarono, in questa prima fase, anche le cavallerie (5). I due comandanti della cavalleria di Scipione (Lelio, per quella romana e Massinissa, per la numidica) travolsero facilmente quella cartaginese e la inseguirono. Era una mossa

prevista da Annibale che, consapevole dell'inferiorità della cavalleria, aveva dato l'ordine alla propria di cedere. Lelio e Massinissa, memori dell'esperienza dei Campi Magni, pensarono che per la vittoria sarebbe stata sufficiente la fanteria.

Fase 2. Lo scontro delle fanterie (fig. 1.14). Le fanterie si fronteggiarono violentemente. I *cannensi*, assetati di vendetta, avanzarono verso le prime file cartaginesi (6) che arretrarono perché cedettero alla pressione romana (7). Di fronte al ripiegamento, gli *hastati* proseguirono di slancio ma, come si scoprì, i veterani, molto superiori in numero, erano lontani (come abbiamo scritto, a circa 200 metri). Al termine della manovra, in quella che inizialmente era la terza fila cartaginese, ai fianchi dei veterani d'Italia, freschi e a pieni ranghi, erano stati schierati, sotto la guida degli ufficiali, i superstiti delle prime due linee puniche, estendendo il fronte dell'esercito di Annibale.

Scipione allora, comprendendo che gli *hastati* sarebbero giunti allo scontro sfiancati, fece dare con le trombe ai *cannensi* l'ordine di fermarsi. Successivamente, vedendo la disposizione dell'esercito di Annibale, si vide costretto a eseguire a sua volta la manovra di ampliamento del fronte, permettendo alle due file successive (*principes* e *triarii*) di schierarsi sul lato sinistro e destro degli *hastati* (8) [Liddel Hart 1926]. Scrive Brizzi:

> Publio comprese allora a quale misura attingesse il genio di Annibale. Mentre a lui erano occorsi anni per penetrarne i segreti tattici, pochi mesi erano bastati al Cartaginese per comprendere la sua variante e ritorcerla contro di lui. Si trovava costretto, ora, a eseguire a sua volta la manovra prescelta; non tuttavia per distruggere un nemico impreparato, come aveva previsto, ma per evitare di essere accerchiato lui stesso [Brizzi 2009, 209].

Fase 3. Il dispiegamento degli eserciti e la finalizzazione della battaglia (fig. 1.15). La situazione sembrava a favore di Annibale. Le cavallerie nemiche erano lontane e i suoi uomini, il doppio rispetto a quelli dell'avversario, erano schierati su un fronte ampio che avrebbe vanificato l'accerchiamento. La linea romana era allungata e a ranghi assottigliati e contava non più di 15.000-16.000 uomini; i *velites*, inattivi, erano collocati alle spalle dell'esercito. Ora si poteva dare il segnale dell'attacco definitivo! Iniziava una lotta spietata da parte di entrambi gli schieramenti (9): i veterani di Annibale non potevano accettare di concedere la vittoria a quelli stessi su cui avevano trionfato a Canne.

A questo punto due fatti avrebbero cambiato il corso della battaglia: il primo fu la resistenza disperata dei legionari cannensi di Scipione, che combatterono con orgoglio e vigore per riscattare il disastro di quattordici anni prima e per servire con onore il comandante che aveva restituito loro la dignità; il secondo fu il ritorno delle cavallerie di Lelio e Massinissa i quali, raggiunti dall'ordine di tornare indietro, colpirono i Cartaginesi alle spalle (10). Da questo momento cominciò il massacro dei Cartaginesi. I mercenari di Annibale combatterono valorosamente fino alla morte, senza arrendersi.

Per il manager. La battaglia di Zama rivaluta il ruolo delle risorse umane che resistono prima dell'arrivo dei rinforzi (un nuovo prodotto? Un nuovo mercato con forte potenziale di crescita? L'arrivo di risorse finanziarie?). Ci sono stati episodi di resistenza del vostro capitale umano (come nel caso emblematico rappresentato dall'attuale fase pandemica) che vi hanno poi permesso una successiva ripresa? Le motivazioni di una tale tenuta sono state comprese, messe a valore e celebrate?

Quadro 1.10. **Solo i paranoici sopravvivono**

I punti di flesso strategici (*strategic inflection point*) (fig. 1.16), secondo A.S. Grove, ex presidente e CEO di Intel Corporation, rappresentano ciò che accade a un'organizzazione quando nel suo ambiente competitivo intervengono cambiamenti di rilievo [Grove 1996]. Questi possono essere, ad esempio, l'introduzione di nuove tecnologie, un diverso quadro normativo, modifiche nelle preferenze dei consumatori. Il punto di flesso strategico, graficamente rappresentato da un cambio di curvatura, porta le organizzazioni a cambiare significativamente la propria strategia. Da questo punto in poi, la vecchia strategia si dissolve e lascia spazio al nuovo quadro strategico.

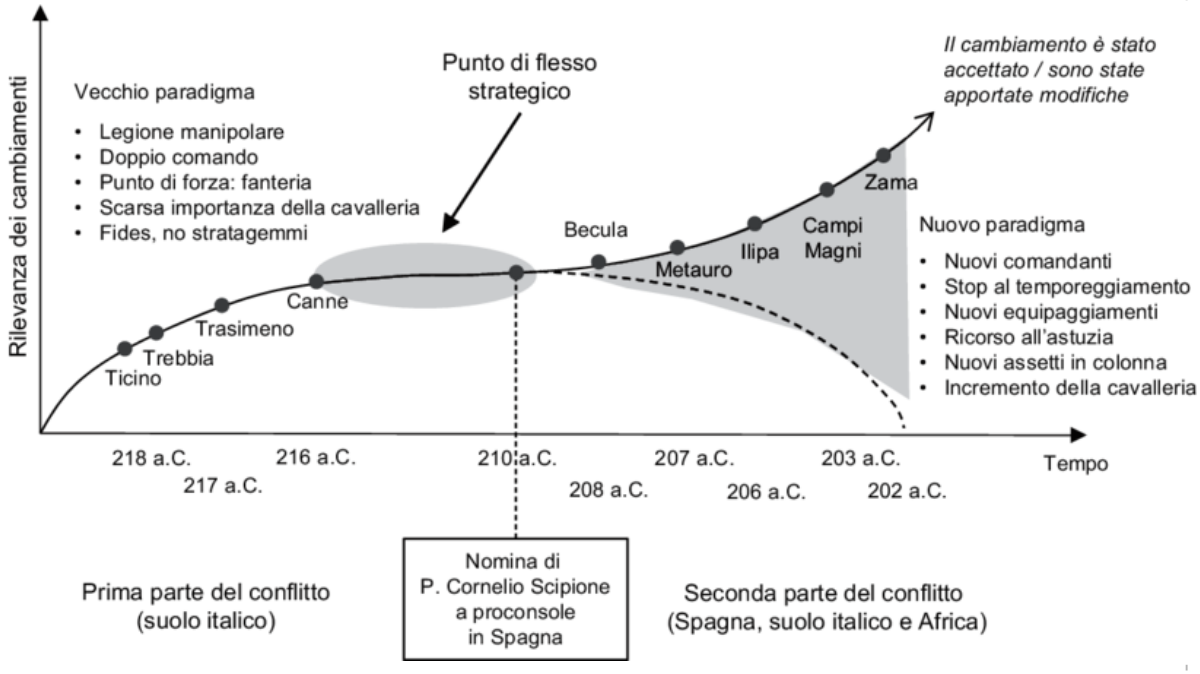

FIG. 1.16. **Il punto di flesso dell'esercito romano nella seconda guerra punica.**

Se si rifiuta il cambiamento e si mantiene lo *status quo*, si corre il rischio di una involuzione. Se, invece, il cambiamento viene accettato e si apportano modifiche significative, è possibile abbracciare il nuovo paradigma, sopravvivere e ritornare al successo. È un concetto utile per dare maggior forza all'interpretazione del percorso che, dopo la sconfitta di Canne, hanno intrapreso i Romani per sopravvivere come potenza militare e poi riaffermare la loro leadership. L'avvento di Annibale e del suo nuovo modo di combattere è senza alcun dubbio quel che possiamo definire un cambiamento di grande portata, un punto di flesso che ha richiesto ai Romani un cambio di strategia. Di fronte ad un punto di flesso strategico, possono succedere diverse cose pericolose:

1) l'*inerzia da successo*: più successo si è avuto in passato con la vecchia strategia e con la struttura che doveva implementarla, maggiore è la paura del cambiamento. Nel corso del tempo, i manager hanno imparato a guidare con i propri punti di forza. Perché, secondo la loro prospettiva, non dovrebbero continuare ad implementare strategie e tattiche che hanno funzionato in passato? I Romani hanno continuato a proporre gli ingredienti del vecchio paradigma: le legioni manipolari, con la loro forza d'urto; la nulla o scarsa attenzione alla cavalleria; il rifiuto degli stratagemmi; l'ambiguità e il problema di coordinamento legato al doppio comando. Perché cambiare se erano temuti e vincenti?

2) l'affermarsi di una certa *pigrizia nel tenere l'avversario sempre sotto controllo*. Si dà per scontata l'immutabilità del contesto interno (siamo forti come allora, forse di più) e del

contesto esterno (i concorrenti sono sempre gli stessi, li abbiamo battuti, non sono cambiati). Il vecchio avversario cartaginese, invece, aveva nuovi comandanti e nuovi modi di competere. Lo dimostra sin dalle prime schermaglie;

3) la *perdita di dimestichezza con il cambiamento* e il conseguente blocco da insicurezza. Il rifiuto a priori viene giustificato con frasi del tipo «i cambiamenti sono urgenti, ma non ne siamo capaci» o «non siamo più quelli di un tempo». In realtà, si instaurano meccanismi psicologici profondi che portano i manager a non vedere anche le cose che hanno sotto gli occhi. I Romani avevano visto la minaccia, ma è solo dopo Canne che realizzano che il tempo era scaduto, che il vecchio paradigma doveva lasciar spazio a consistenti modifiche.

La domanda chiave per i manager è: come si riconosce l'arrivo di un punto di flesso strategico? Come ci si può organizzare per non farsi travolgere dal cambiamento? Il problema è che dall'interno non si coglie con precisione il momento in cui tutto cambia; si osserva solo un periodo di agitazione (ad es., il periodo intercorrente tra le prime sconfitte sul suolo italico del 218 a.C. e Canne), a volte molto lungo (ad es., tra la sconfitta di Canne e il ritorno ad una vittoria significativa, a Becula, in Spagna, nel 208 a.C.). Come nel caso dei Romani, passare attraverso il punto di flesso – attraversando quel territorio ostile che viene chiamato *valle della morte* – richiede alle organizzazioni (come Intel, nell'esempio di Grove) un periodo di confusione, sperimentazione, caos, seguito da un periodo di determinazione da parte di alcuni nel seguire una nuova

direzione verso un obiettivo inizialmente nebuloso. Questo periodo di confusione per Roma è continuato per almeno dieci anni, tra la prima sconfitta subita sul suolo italico al Ticino e la vittoria a Becula in Spagna.

Per andare oltre il punto di flesso occorrono spesso nuovi leader. A volte questi sono migliori di chi li ha preceduti, come nel caso di Scipione l'Africano. Altre volte non sono migliori dei loro predecessori ma sono in grado di applicare una logica impersonale alla situazione, vedendola obiettivamente. Con la nomina di Scipione a proconsole in Spagna (210 a.C.), cominciò a contenersi il panico e il caos. Prima di lui, le dichiarazioni e le azioni non erano allineate ed emergeva chiaramente la *dissonanza strategica*, ovvero la divergenza sulle modifiche da apportare per riprendere a crescere. In molte occasioni la mancata consonanza ha portato Roma vicino alla spaccatura definitiva. Tali divergenze non si dissolvono in automatico alla fine del punto di flesso. Anzi, spesso continuano dopo il cambio di curvatura perché vecchie fazioni ancorate alla tradizione possono ostacolare il cambiamento intrapreso. Pensiamo alle difficoltà incontrate da Scipione nel momento in cui si pone in contrasto con l'approccio del *Temporeggiatore*: il Senato autorizzò la spedizione africana, determinante per la sopravvvivenza di Roma, assegnandogli *solo* le legioni cannensi. Scipione dimostrò, a fronte di queste difficoltà, che non solo era migliore di chi lo aveva preceduto, ma che affrontava con obiettività e coraggio la situazione.

La transizione è una delle prove più dure, ma occorre accettare la sfida o rischiare il declino. Per agevolare la

transizione – ed eventualmente anticiparla – occorre coinvolgere le persone più direttamente a contatto con i cambiamenti impellenti. Nelle aziende, ad esempio, potrebbero essere i venditori o chi lavora nella ricerca e sviluppo, in grado di percepire minacce allo *status quo* legate rispettivamente al cambiamento dei gusti dei consumatori o della tecnologia. Per passare attraverso la valle della morte occorre formare un'*immagine mentale* di quello che sarà l'impresa una volta transitata nel territorio in cui regna il nuovo ordine. Nel punto di flesso del 1985-86, quando i giapponesi entrarono nel business delle memorie per computer stendendo pressoché tutti i concorrenti, la visione evocata da Grove fu: «Intel, the microcomputer company». Qual era l'immagine del nuovo ordine che evocò Scipione l'Africano? Forse, «Roma, la dominatrice del Mediterraneo»!

Una certa dose di *paranoia* (da qui il titolo del libro di Grove) può consentire alle imprese di mantenere un vantaggio o ricostruirlo sulla base dei cambiamenti – anche drastici – nelle condizioni di contesto. Grove affermava che «il successo genera l'autocompiacimento, il quale poi porta al fallimento». In conclusione, solo i paranoici sopravvivono. All'interno di Intel, Grove si è adoperato per affermare una cultura organizzativa fatta di ambizione, concentrazione e attenzione al dettaglio. Ciò che risulta vincente per far sì che i cambiamenti attecchiscano e si legittimino davvero è il gioco di squadra.

L'assenza di paranoia, almeno fino al termine della guerra annibalica, ha portato Roma sull'orlo del baratro. Tuttavia, diversi comportamenti successivi alla minaccia punica

dimostrano un altrettanto pericoloso *eccesso di paranoia*. Dopo la guerra contro Annibale, Roma, obbedendo a paure talvolta ingiustificate, scatenò guerre in Oriente, in Spagna, e in Africa, quest'ultima proprio contro i Cartaginesi. Il messaggio ai manager è chiaro. Non fate troppo affidamento sui punti di forza che vi hanno portato a qualche risultato. Non interrompete l'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza vostri e dei competitor. Create invece una coalizione su base ampia legittimata a promuovere e supportare il cambiamento.

15. Epilogo

Dopo Zama, i Cartaginesi chiesero la pace. Quella battaglia – considerata da alcuni il capolavoro tattico di Scipione e da altri il «misconosciuto capolavoro compiuto da Annibale» [Brizzi 2014, 148] – fu un momento fondamentale nel processo di costruzione dell'egemonia romana: pose fine alla seconda guerra punica e, con essa, al ruolo di Cartagine come potenza nel Mediterraneo.

Annibale, prima della fine della battaglia di Zama, si era allontanato con la sua guardia personale ed era tornato nei suoi possedimenti dell'odierna Hammamét. Aveva poi raggiunto Cartagine, impegnandosi a caldeggiare la pace, nonostante le durissime condizioni imposte: Cartagine avrebbe dovuto passare a Roma le colonie spagnole, versare pesanti contributi, mettere a disposizione le proprie risorse se Roma fosse stata coinvolta in qualche conflitto.

Annibale riuscì a guidare la ripresa economica della città e a tornare al potere come capo del governo (195 a.C.), un ruolo

divenuto insignificante che egli, tuttavia, riportò all'antico prestigio. Un'oligarchia gelosa del suo ruolo, e perciò fieramente contraria alle riforme che stava introducendo, lo accusò di tradimento, con riferimento alla mancata conquista di Roma, e poi di complotto ai danni della Repubblica, rivelando i suoi contatti con Antioco III di Siria. Annibale era percepito, ancora, come una minaccia e questa volta non solo dagli altri popoli. Fuggito da Cartagine prima dell'arrivo di una legazione romana mandata, anche, per indagare sulle sue attività, vagò per tutto il Mediterraneo orientale (Tiro, Efeso, Creta…). Dopo quattordici anni di fuga, venne tradito dal suo ultimo ospite in Bitinia (il re Prusia). Avvertito che alle porte della villa sul mar di Marmara, a Lybissa, c'erano i soldati romani, e che le uscite, anche quelle segrete, erano bloccate, Annibale aprì l'anello e bevve il veleno che portava con sé da anni. Il cadavere venne cremato e le ceneri disperse al vento.

La notizia della sua morte impiegò alcuni mesi a pervenire in Campania, a Villa Literno, dove si era rifugiato Scipione, colpito da un'accusa ingiusta e assurda da parte dei suoi avversari politici in Senato (essersi fatto corrompere dal re di Siria, Antioco III, per riavere il figlio catturato dai siriaci). Si era sottratto alla prevedibile condanna a morte abbandonando Roma e stabilendo la sua nuova residenza al di fuori del *pomerio*, che segnava il limite della *Res publica* romana. Conduceva una vita modestissima in un suo podere: lavorava i campi, leggeva, studiava. Quando gli giunse la notizia della morte di Annibale, lui, che aveva sempre goduto di una salute di ferro, si mise a letto malato (i medici non capirono la natura della malattia).

Poco dopo morirà, cinquantaduenne, anche lui in esilio. Era il 183 a.C., lo stesso anno della morte del suo grande avversario.

Capitolo secondo

Giulio Cesare: la capacità di comando e velocità nell'esecuzione strategica

1. Perché Cesare

In questo capitolo presentiamo e commentiamo le competenze distintive che hanno consentito a Gaio Giulio Cesare, il più grande genio della storia militare romana ed uno dei personaggi più influenti di sempre, di guidare il suo esercito alla conquista della Gallia. Il suo modo di praticare la leadership lo colloca nella ristretta élite dei grandi comandanti, come Alessandro Magno e Napoleone, che sono stati anche grandi conquistatori. Cesare sottrasse la Gallia ai Celti dell'Ovest e dell'Est, invase la Britannia, attraversò il Reno per dare una lezione ai Germani. È stato il generale che ha saputo guidare le sue legioni in Spagna, Egitto, Grecia e Africa; che ha attraversato il Rubicone diventando il nemico che attacca il proprio paese; che si è battuto per un cambiamento radicale della società e del governo romano, provocando reazioni che lui, imbattuto sul campo di battaglia, avrebbe pagato con la vita il giorno delle Idi di Marzo del 44 a.C.

Era un leader carismatico e un brillante politico alla ricerca del potere assoluto. Sono proverbiali la sua *celeritas*, la capacità di comando, l'abilità retorica nell'arringare le *sue* legioni. Poneva attenzione alle persone, al come *metterle assieme* e stimolarle affinché si sentissero responsabili e sviluppassero una pluralità di competenze. Per ottenere provvedimenti a loro favore prese rischi enormi, esponendosi all'ostilità del ceto aristocratico (di cui egli stesso faceva parte). I suoi commilitoni lo amavano perché manteneva le promesse. È stato un grande comunicatore e motivatore che teneva le risorse umane focalizzate sui suoi obiettivi, mettendole in condizione di esprimere al massimo il loro potenziale. L'audacia dei suoi piani non avrebbe retto senza i suoi legionari.

Nel prossimo paragrafo vedremo i momenti fondamentali della formazione e della carriera di Cesare prima della partenza per la Gallia, importanti per capire gli antecedenti della sua ascesa. Presenteremo poi le gesta militari che hanno caratterizzato gli otto anni della guerra gallica e le competenze distintive che hanno contribuito ad alimentare il mito di Cesare e reso efficace la sua leadership. Approfondiremo, in particolare: la sua capacità di elaborare, di volta in volta, la strategia più efficace; la rapidità nel prendere decisioni e nell'agire; la raccolta e la messa a valore delle informazioni; la sua capacità di utilizzare la tecnologia; l'innovazione nelle tecniche, nei processi e nell'organizzazione; la gestione delle risorse umane.

Rileggendo queste capacità nella prospettiva dei contributi teorici rilevanti in tema di strategia e management,

intendiamo fornire spunti di riflessione sugli ingredienti del vantaggio competitivo in contesti nei quali, ad esempio, la motivazione delle persone, la qualità dell'informazione e dell'esecuzione strategica fanno la differenza rispetto ai concorrenti.

2. Prepararsi a guidare: l'ascesa del leader

Come si preparò, Cesare, a diventare uno dei leader più importanti di sempre? L'essere nobile non aveva reso le cose più facili al ragazzo nato nel luglio del 101 o del 100 a.C. (sulla data di nascita non esiste, tra gli storici, unanimità di consensi). La *gens Iulia*, alla quale Cesare apparteneva, era decaduta al punto che egli dovette indebitarsi considerevolmente per ottenere il consenso necessario per la carriera politica e militare.

In adolescenza Cesare fu testimone di cambiamenti epocali: a Roma si combattevano le guerre civili e si preparava la fine della Repubblica, con il passaggio dall'ordinamento tradizionale della città-stato ad un tipo di potere personale assoluto. Il potere era saldamente nelle mani dello spietato Lucio Cornelio Silla, a capo dei rappresentanti dell'aristocrazia (gli *optimates*), difensori dello *status quo*, feroci antagonisti dei *populares* guidati da Lucio Cornelio Cinna e Gaio Mario, sostenitori della necessità di cambiamento. Dopo la morte di Cinna, nell'84 a.C., Silla venne eletto dittatore perpetuo per la riforma delle leggi e la restaurazione della Repubblica e dette inizio ad un clima di terrore. Il diciottenne Cesare, genero di Cinna e nipote acquisito di Mario (che aveva sposato la zia di

Cesare), dopo il rifiuto a divorziare – come richiestogli da Silla – dalla seconda moglie Cornelia, figlia di Cinna, scelse di lasciare Roma. Silla venne convinto a risparmiare Cesare, ma ammonì tutti gli aristocratici che egli sarebbe stato la loro rovina.

Nell'81 a.C. Cesare si trovava in Bitinia (regione dell'odierna Turchia nord-occidentale), ove si distinse per coraggio e doti militari nell'assedio di Mitilene (l'odierna Lesbo), ottenendo la *corona civica*. Nel 78 a.C., dopo la morte di Silla, Cesare rientrò a Roma dedicandosi alla carriera forense e dimostrando, pur perdendo due importanti cause, grandi abilità nel pronunciare l'accusa. Gli era chiaro che, per accrescere il suo prestigio, avrebbe dovuto intraprendere la carriera politica. Nel 74 a.C., a causa di vicende politiche e giudiziarie, partì prudentemente per Rodi per studiare retorica e per evitare possibili rappresaglie in patria; poi passò in Asia dove, arruolando ausiliari, prese parte alla guerra contro un generale del re Mitridate. Nel 73 a.C., mentre era in Asia, venne eletto nel Collegio dei Pontefici, nomina a vita molto ambita dai membri del ceto politico dominante. Scrive Luciano Canfora, uno dei massimi studiosi di Cesare:

> Sin dal principio Cesare ha avuto ben chiara l'importanza delle cariche sacrali: come era ovvio per qualunque esponente della classe dirigente romana, le sue personali vedute religiose non hanno interferito nelle sue scelte politiche. Non è diventato leader per caso, ha costruito man mano e tenacemente il proprio potere, e il pontificato ne fa a buon diritto parte [Canfora 2002, 13-14].

Nel 72 a.C., venne eletto *tribuno militare* per l'anno successivo e sostenne i *populares* nelle battaglie politiche per cancellare le

riforme di Silla, la cui abrogazione (70 a.C.) da parte dei consoli Marco Licinio Crasso e Gneo Pompeo fece intravedere la possibilità di un ritorno all'ordinamento repubblicano. Venne poi nominato *questore* nella Spagna Ulteriore (corrispondente all'estrema regione meridionale della Spagna, quella di fronte al Marocco). Al ritorno (68 a.C.), diventò *senatore* e successivamente (per il 65 a.C.) *edile curule*, carica che gli consentirà di sorvegliare i mercati, organizzare culti e giochi pubblici che gli porteranno grande popolarità. Non ancora pretore e più giovane degli altri pretendenti, si propose come *pontifex maximus* la cui elezione, che gli avrebbe permesso di condizionare le attività degli organismi costituzionali, avveniva per votazione popolare tra i pontefici in carica. Quell'elezione la vinse (63 a.C.): divenne pontefice massimo e pretore designato per l'anno successivo.

Dopo la notorietà politica Cesare voleva quella militare (le due cose nella Roma repubblicana erano congiunte). Aveva fama di uomo coraggioso sin dalle incursioni in Asia, ma attendeva una grande occasione. Con l'elezione a propretore (*governatore* della provincia della Spagna Ulteriore) nel 61 a.C., poté testare le strategie che a breve avrebbe portato in Gallia e la robustezza della relazione con i soldati. Stabilì in questo periodo un vincolo forte con le legioni, chiave del suo successo. Grazie alla Spagna, Cesare sanò le proprie finanze, messe a dura prova per i forti esborsi sostenuti per la scalata al potere. Tornato a Roma, gli venne tributato il trionfo, il massimo onore per chi avesse ottenuto un'importante vittoria, ma lo rifiutò: oltrepassando il *pomerium*, sacro limite della

città, senza le legioni avrebbe perso i poteri di comando ma avrebbe avuto l'opportunità di presentare, come richiesto, la candidatura alle imminenti elezioni per il consolato. Voleva il potere reale.

Era tempo di costruire alleanze con i maggiori capi politici dell'epoca. Cesare vide un'opportunità che, forse, non si sarebbe ripresentata: Pompeo, tornato vittorioso dall'Oriente, trovò un Senato ostile, contrario all'assetto che egli aveva deciso senza ottenerne il consenso. Cesare intuì che da console poteva aiutare Pompeo nel raggiungere i propri obiettivi, ottenendo in cambio un comando prestigioso. L'alleanza-chiave venne siglata nel 60 a.C. con Marco Licinio Crasso (che aveva il denaro) e Gneo Pompeo Magno (che aveva grande seguito tra i militari). Nasceva il *primo triumvirato*, un'alleanza tra tre privati cittadini che condizionò la vita politica di Roma per un decennio.

Dopo la nomina a *console* (59 a.C.) Cesare portò avanti un programma di riforme, in particolare quelle agrarie, che prevedevano la distribuzione di vasti territori alla popolazione e l'assegnazione di terre ai veterani di Pompeo che reclamavano una ricompensa. Nonostante il veto posto dall'altro console, e la frattura con l'opposizione senatoria, grazie all'appoggio del triumvirato Cesare portò il Senato ad accettare questa situazione paradossale. Cesare si era imposto come capo indiscusso del partito democratico dimostrando il possesso di lucidità ed intelligenza politica: sapeva portare le persone dalla sua parte, creare consenso, costruire alleanze strategiche, ma in Senato aveva avversari temibili.

Per soddisfare le proprie ambizioni, consolidare il potere ed allinearsi con la popolarità di Pompeo cresciuta dopo le vittorie di quest'ultimo in Oriente, gli occorreva una grande impresa militare. Aveva poco più di quarant'anni. Grazie all'alleanza con gli altri triumviri, riuscì a farsi assegnare un incarico proconsolare di cinque anni nella Gallia Cisalpina (regione compresa tra le Alpi e la linea Rimini-Pisa che segnava il confine dell'Italia) e nell'Illirico (il tratto costiero sud-orientale del mare Adriatico, quello tra la Dalmazia e l'Epiro, l'odierna Albania) e tre legioni. Successivamente si vide assegnare, su richiesta di Pompeo (un caso fortuito ricco di conseguenze) anche la Gallia Narbonense, la più antica colonia transalpina di Roma (corrispondente oggi ad alcune regioni della Francia meridionale, come Linguadoca e Provenza) e Transalpina [Plutarco 1987, 14, 343] e un'ulteriore legione: disponeva così di un esercito costituito da circa 16.000 uomini.

Era il momento per un'azione clamorosa, pari alla sua ambizione: la conquista della Gallia. Perché Cesare considerava questo un obiettivo strategico?

- La Gallia era divisa politicamente e alcune tribù erano ben disposte verso i Romani.
- Era prospera economicamente, grazie alla coltivazione di cereali, all'allevamento e ad un commercio che utilizzava eccellenti vie d'acqua e strade (lo stesso Cesare ne farà ampio uso).
- In quel periodo Roma non stava fronteggiando particolari minacce.

- C’era una componente emotiva di grande richiamo, rappresentata dalle vittorie di Gaio Mario sulle popolazioni celtiche e germaniche.

Bastava questo a giustificare la scelta? Ecco il commento di uno studioso:

> La scelta della Gallia fu ben meditata e corrispondeva ad un preciso disegno [...]. E soprattutto vi è una scelta politica di lungo periodo. Imbarcarsi per un consistente periodo di tempo in una grande campagna di conquista e «colonizzazione» con un esercito di vaste proporzioni significava sostituire man mano alla sua angusta base tradizionale urbana una imponente massa militare: un soggetto politico sempre più ingombrante e capace di contare nelle decisioni [...]. Incomincia così, con il lungo impegno militare in Gallia, una nuova fase della biografia politica cesariana, il cui fatto più importante è il costituirsi man mano di una nuova base politica [Canfora 2002, 101-103].

La narrazione degli eventi di seguito riportata utilizza come fonte principale il *De bello gallico* (*La guerra gallica*), in *Opera omnia* [Cesare 1993], uno straordinario resoconto di quell’impresa militare scritto dallo stesso Cesare. A conclusione del volume (Appendice B), il lettore troverà un commento dell’opera ed ulteriori riferimenti per approfondire gli eventi che ebbero Cesare come protagonista.

Quadro 2.1. Visione, missione e intento strategico

Il manager dovrebbe aver chiara la differenza tra visione, missione e intento strategico. Sono concetti potenti: se ben implementati, sono in grado di motivare, orientare, ispirare i collaboratori e gli altri portatori di interessi di un’organizzazione.

La *visione* fa riferimento ad uno stato futuro desiderabile (e realistico) e definisce l'identità e l'ambizione dell'impresa. Facciamo qualche esempio: «Creare opportunità economiche per ogni membro della forza lavoro a livello globale» (LinkedIn); «Dare al mondo un servizio importante, fornendo istantaneamente informazioni pertinenti su virtualmente ogni argomento» (Google); «Crediamo di essere sulla faccia della terra per realizzare ottimi prodotti, e questo non cambierà» (Apple); «Creare la più avvincente impresa automobilistica del XXI secolo guidando la transizione del mondo verso i veicoli elettrici» (Tesla).

La *missione* invece, come abbiamo visto nel capitolo dedicato ad Annibale (quadro 1.1), definisce il business attuale dell'organizzazione e quello che dovrebbe essere. Deve trasmettere con chiarezza lo scopo di un'organizzazione (il perché esiste) ed i benefici attesi (nel caso di Cesare: l'estensione della zona di influenza, il ridimensionamento delle minacce provenienti da quelle zone, il bottino e il controllo dei traffici commerciali). Vediamo come è stata formulata la missione delle imprese precedentemente citate: «Connettere i professionisti di tutto il mondo per renderli più produttivi e di successo» (LinkedIn); «Organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili» (Google); «Portare la miglior user experience ai nostri clienti attraverso hardware, software e servizi innovativi» (Apple);

«Accelerare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile» (Tesla).

L'*intento strategico* definisce i piani aspirazionali e motivazionali che possono consentire ad un'impresa di raggiungere gli obiettivi e sostenere una ossessione al voler vincere ad ogni livello dell'organizzazione [Hamel e Prahalad 1989, 64]. Mentre il modo tradizionale di considerare la strategia osserva la congruenza (*fit*) tra le risorse di un'organizzazione e le opportunità che le si presentano, l'intento strategico vuole *deliberatamente* creare un contrasto tra risorse e ambizioni. Il top management sfida l'organizzazione a colmare questo gap costruendo sistematicamente nuove posizioni di vantaggio competitivo e senza essere necessariamente vincolato dal rispetto della coerenza strategica. Con l'idea della conquista della Gallia, ad esempio, Cesare non solo ha dimostrato la sua grande ambizione, ma ha liberato energia e fatto percepire che quella conquista era il destino di Roma (non tutti in Senato erano d'accordo!).

Un manager che voglia guidare con intento strategico deve: *presentare una serie di sfide*, focalizzate sui competitor, specificando per ognuna i traguardi intermedi ed i modi con i quali *misurare i progressi*; far comprendere a tutti l'entità dello sforzo e *motivare le persone* comunicando il valore di un obiettivo meritevole di essere perseguito e degno dell'attenzione di tutti; assicurarsi che le *ricompense* rafforzino l'impegno. Nel caso dei Romani alla vigilia della partenza per la Gallia, le ricompense attese dai soldati

erano il bottino, le terre, la carriera. Le organizzazioni sviluppano nuove capacità se le risorse umane comprendono davvero la sfida e ne vedono le ricadute a livello personale.

Per il manager. Nella vostra impresa gli obiettivi sono avvincenti, condivisi e comunicati in termini chiari? Esiste un sogno comune che indica la direzione auspicata? Prima di intraprendere un progetto ambizioso, e nel corso dello stesso, è fondamentale verificare l'allineamento rispetto alla missione ed agli obiettivi. Una riunione, inizialmente ristretta ai primi collaboratori, sul tema «Perché siamo qui? Qual è il nostro scopo?» può rivelarsi istruttiva e utile. Data l'entità della posta in gioco, non è auspicabile che chi è chiamato ad eseguire un progetto strategico affermi «Non mi è chiaro perché sto facendo una cosa simile»!

3. Praticare la leadership: alla conquista della Gallia

Ricevuto l'incarico proconsolare, per oltre due mesi Cesare non si mosse. Molti in Senato non comprendevano e temevano il suo temporeggiare. In realtà, stava facendo ciò che ogni bravo manager dovrebbe fare: predisporre la rete di sostegno prima di una missione che avrebbe richiesto una lunga assenza, e raccogliere informazioni sul nuovo contesto competitivo. Non poteva fallire: aveva bisogno di gloria militare, mezzi finanziari, attaccamento di soldati e ufficiali. Non era in gioco solo il potere, ma la sua stessa esistenza politica.

3.1. Riconoscere e cogliere le opportunità

La primavera del 58 a.C. era appena iniziata. A Roma, Cesare sperava in un segnale, un evento che gli permettesse di giustificare la partenza delle legioni. E a fine marzo la notizia arrivò: gli Elvezi, pressati dall'espansione dei Germani a sud e a ovest del Reno, stavano abbandonando l'insediamento nei pressi del lago di Ginevra per spostarsi nella Gallia Transalpina occidentale (fig. 2.1). C'era da aspettarselo: nel *De bello gallico* Cesare scriverà che «(gli Elvezi) stimavano di possedere un territorio esiguo in rapporto con la massa della popolazione e con la gloria che avevano per il loro valore in guerra» [Cesare 1993, I, 2, 7]. Gli Elvezi, attraversando la provincia romana, avrebbero procurato ingenti danni e avrebbero lasciati liberi alcuni territori vicini ai possedimenti romani: il rischio della loro occupazione da parte dei popoli germanici era reale. Raccolti sulla sponda del Rodano, intendevano penetrare in Francia attraverso il ponte di Ginevra. In pochi giorni (otto, secondo Plutarco) Cesare giunse nei pressi di Ginevra a marce forzate, distrusse il ponte sul Rodano e, prima di negar loro il permesso di passaggio, prese tempo (aveva con sé una sola legione) costruendo un muro a tempo di record.

Gli Elvezi tentarono di aprirsi un varco, ma vennero respinti. Cercarono allora una via diversa, tra il Rodano e il massiccio del Giura, attraverso il territorio degli Edui (l'odierna Borgogna, tra Saona e Loira). La minaccia sembrava risolta, ma il problema si sarebbe ripresentato. Cesare decise di intervenire: i saccheggi operati dagli Elvezi ai danni degli Edui, alleati di Roma che gli chiedevano aiuto, gli tolsero l'incertezza. Tornato

nella Gallia Cisalpina, reclutò altre due legioni, le riunì alle altre quattro e in sette giorni passò nuovamente le Alpi. Gli Elvezi vennero affrontati mentre stavano attraversando il fiume Arar (nome latino dell'attuale Saona, un importante affluente del Rodano). Cesare, dopo averne sconfitta una parte, fece costruire un ponte per inseguire i fuggitivi che affrontò (nel luglio del 58 a.C.) nei pressi della capitale degli Edui, Bibracte (oggi è Mont Beauvray). Alla sua prima battaglia impegnativa, Cesare mise in campo una migliore organizzazione e piegò gli Elvezi (e i loro alleati, Boi e Turingi), costringendoli al ritorno nelle terre di origine.

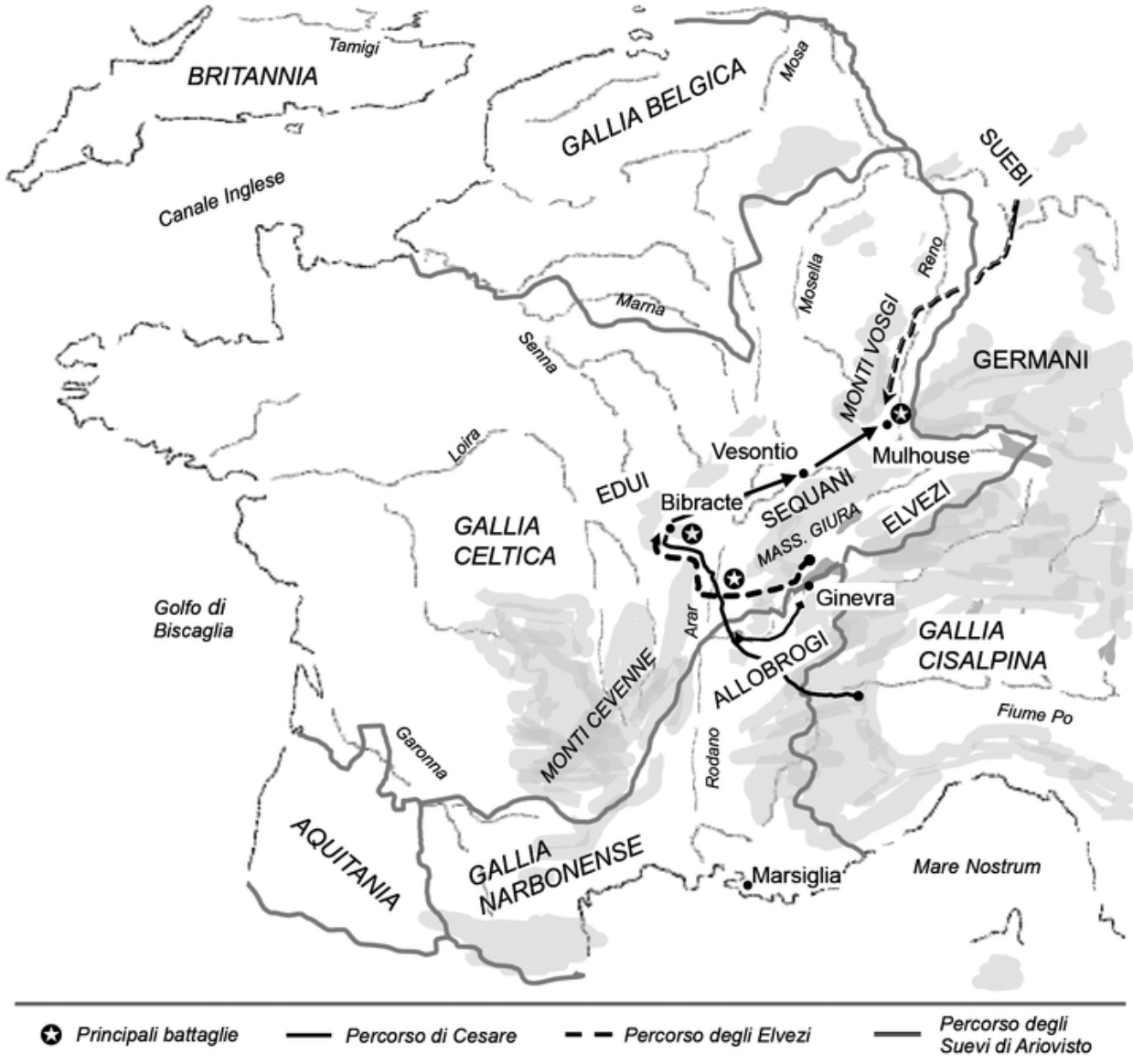

FIG. 2.1. **La conquista della Gallia. Le battaglie del primo anno di guerra (58 a.C.).**

3.2. Perseverare e maturare la consapevolezza dei propri mezzi

A Cesare venne consegnata una nuova richiesta di aiuto da parte degli stessi Edui e di altri popoli Galli, preoccupati dall'espansione a ovest del Reno degli Suebi (o Svevi), Germani comandati da Ariovisto. Il ricordo delle durissime battaglie

combattute contro i Germani (soprattutto Cimbri e Teutoni, popoli entrambi sconfitti dallo zio Mario) era ancora vivo, e bisognava reagire subito per arginare il pericolo germanico: dopo la Gallia, avrebbero rivolto le loro attenzioni verso l'Italia. Cesare voleva occuparsi al più presto del problema. In cerca di motivi fondati per entrare in guerra contro Ariovisto (egli stesso aveva inserito gli Suebi tra gli amici ed alleati dei Romani), fu abile nel presentare a Roma un quadro drammatico. Fatta provvista di grano, a tappe forzate andò incontro ad Ariovisto, che era diretto a Vesonzione (in latino Vesontium, oggi Besançon), città dei Sequani (in quella che è l'odierna Alsazia).

Lì giunto per difenderla, Cesare dovette convincere i soldati, spaventati per i racconti sull'imponenza fisica dei Germani, a non tirarsi indietro e a continuare l'avvicinamento al nemico. Dopo una settimana, avvistò l'esercito di Ariovisto, composto da molte tribù. Iniziarono trattative, schermaglie, scontri. Poi Cesare ruppe gli indugi: nei pressi di Mulhouse, in Alsazia, i Suebi combatterono compatti, tenendo testa per lungo tempo ai Romani (inferiori numericamente). Poi, battuti e inseguiti, tornarono nelle terre al di là del Reno.

Cesare nei primi cinque mesi della campagna gallica aveva conseguito due importanti vittorie, garantendosi l'appoggio di Roma e dimostrando ai popoli gallici, nemici o futuri alleati, la sua forza e determinazione. Aveva avuto conferma che il nemico era più numeroso, più forte fisicamente, ma l'esperienza e l'organizzazione del suo esercito si dimostravano vincenti. I legionari sapevano costruire muri,

fossati, ponti e raccoglievano le sfide a combattere; inoltre, rispondevano alla fatica e coprivano rapidamente lunghe distanze. Cesare aveva testato la sua abilità nella comunicazione: sapeva riaccendere la motivazione dei soldati e, se essi lo avessero seguito, sarebbe riuscito a cogliere le opportunità che gli si sarebbero presentate.

Per il manager. Tutti noi abbiamo alcune attitudini innate. Il possesso di queste abilità si manifesta nel corso dell'azione. Cesare è partito con un repertorio di qualità che aveva rafforzato grazie a precedenti esperienze: l'ambizione, la volontà e la tenacia, grazie alle quali compì grandi imprese ed ottenne potere e onore; l'audacia e l'intraprendenza, che scatenavano ammirazione da parte dei soldati delle legioni; l'arte oratoria, che gli permise di motivare le risorse umane, toccando le corde giuste. Sono poche le organizzazioni che prevedono, nei colloqui di selezione, la ricognizione attenta delle attitudini delle persone a ricoprire ruoli di comando. Nella vostra organizzazione come viene riconosciuta questa predisposizione?

3.3. Replicare la strategia senza perdere di vista l'obiettivo

Dopo la Gallia orientale, Cesare mosse nella primavera del 57 a.C. le truppe verso nord (oltre alle sei legioni che svernavano in Alsazia, le due reclutate in Cisalpina) per spostare il conflitto nella Gallia belgica (fig. 2.2). Scrive Canfora:

> Cesare imbocca decisamente la strada dell'allargamento del conflitto… Rientra in Gallia nella primavera del 57 con un progetto audace e dalle evidenti conseguenze politiche: portare il conflitto direttamente nel

> Nord del paese attaccando nel loro territorio le tribù belgiche, nerbo militare della Gallia del Nord [...]. L'anno seguente il conflitto si spostò a Occidente, in Bretagna, contro gli Aremorici e i Veneti; intanto Publio Crasso, figlio del triumviro e legato di Cesare, sottometteva gli Aquitani, nel Sud-Ovest [Canfora 2002, 116-117].

Come non vedere in tutto ciò la realizzazione di una strategia globale, che andava definendosi con sempre maggiore precisione?

Nella Gallia belgica gli unici suoi alleati erano i Remi, dai quali ottenne informazioni sull'entità delle forze nemiche. A Vesontio venne a sapere che lo attendeva un esercito di poco meno di 300.000 guerrieri, irrobustito dalla presenza di Nervii e Bellovaci, due popoli tra i più temibili. Dopo aver sconfitto i Bellovaci presso il fiume Axona, affrontò i Nervii, valorosi guerrieri originari della Germania, nella battaglia del fiume Sambre (luglio 57 a.C.), le attuali Fiandre. Attaccato di sorpresa durante la preparazione del campo, l'esercito romano soffrì ma, grazie alle capacità di difesa, alle qualità di Cesare e all'arrivo della Decima Legione, riuscì a prevalere.

Era il momento di finalizzare la vittoria: gli Atuatuci, che stavano giungendo in soccorso dei Nervii, saputo dell'esito della battaglia, si chiusero nella loro roccaforte (considerata imprendibile) e poi si arresero alla vista della straordinaria tecnologia d'assedio, impressionati dai Romani, «che potevano con tanta rapidità spingere avanti macchina di mole tanto grande» [Cesare 1993, II, 31, 97]. Subito dopo, gran parte dei popoli marittimi che si affacciavano sull'oceano si sottomise a Cesare, e il successo venne celebrato a Roma con una festa di

ringraziamento di quindici giorni, onore mai tributato a nessuno prima d'allora!

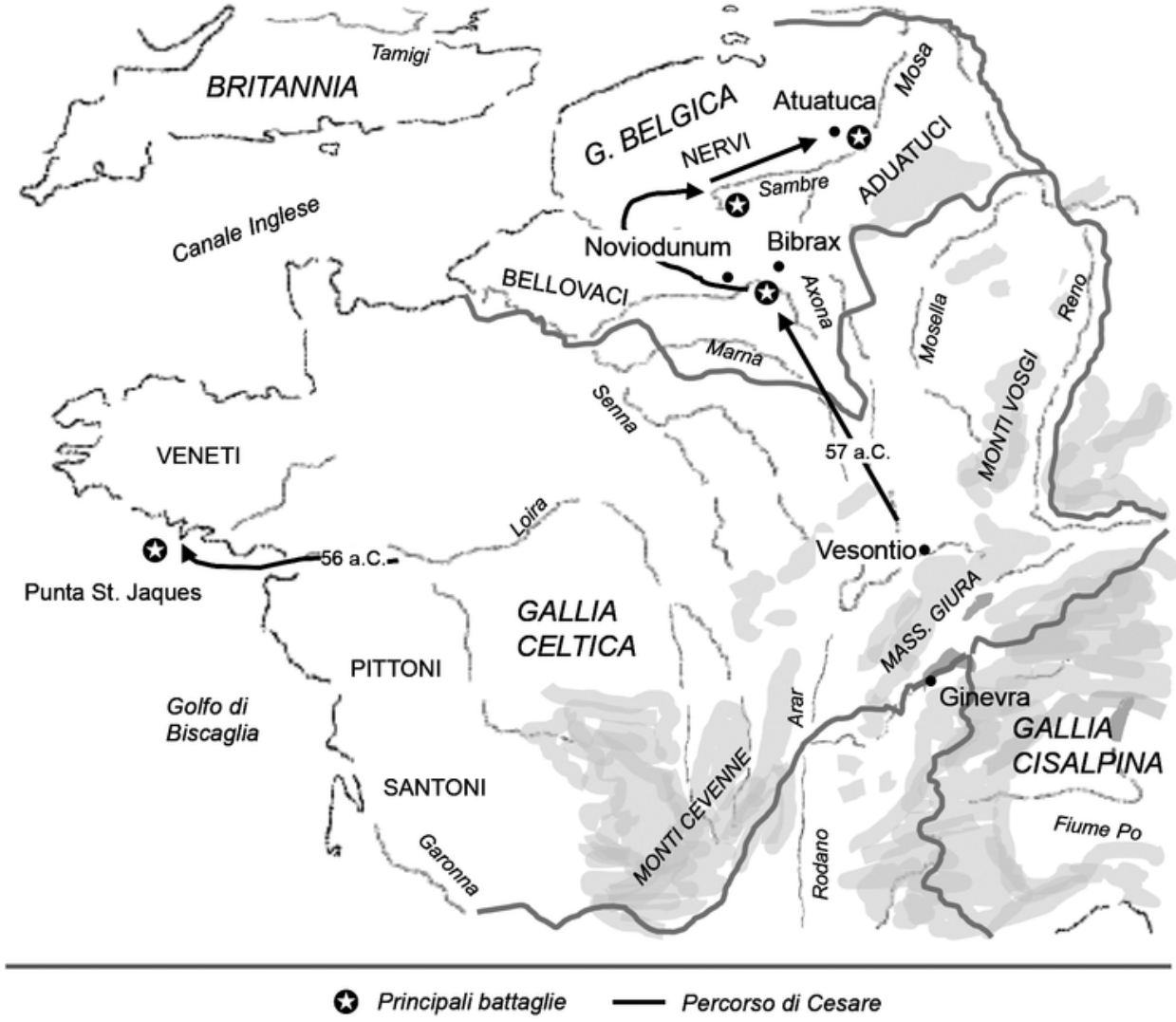

FIG. 2.2. **La conquista della Gallia. Le battaglie del 57-56 a.C.**

Il quadro politico, intanto, era in evoluzione: Pompeo si era avvicinato agli avversari di Cesare ed erano ripresi gli attacchi alle leggi da lui volute. Cesare allora si recò a Lucca (allora nella Gallia Cisalpina, ma molto vicina a Roma) per rinnovare il patto con gli altri triumviri (aprile del 56 a.C.) e prolungare il comando fino ad almeno il primo marzo del 50 a.C.

3.4. Gestire i fronti aperti e manifestare le proprie intenzioni

Durante la sua assenza, le tribù avevano tentato di riorganizzarsi, ma Cesare poteva contare su Tito Labieno, Quinto Sabino e Publio Crasso, figlio del triumviro, ottimi ufficiali e comandanti delle legioni (che avevano imparato con lui e che sempre più dimostravano di possedere capacità di autonomia). Incombevano ora i Veneti, popolo delle coste nord-occidentali (l'attuale Bretagna), che avevano trattenuto alcuni cavalieri romani mandati a negoziare gli approvvigionamenti per l'inverno. Cesare scrisse che i Veneti possedevano moltissime navi, con le quali erano soliti navigare in Britannia, ed erano superiori agli altri nella scienza e nella pratica della navigazione.

Cesare ordinò di costruire navi sulla Loira e, appena la stagione lo consentì, combatté la battaglia del Morbihan (estate del 56 a.C.). Il nemico era superiore, ma i Romani, comandati da Decimo Bruto, vinsero grazie a falci fissate a lunghi pali che recisero le funi dei pennoni delle navi avversarie. Nel frattempo, Publio Crasso aveva sottomesso i popoli dell'Aquitania.

Un nuovo problema era rappresentato dalle tribù germaniche dei Tencteri e degli Usipeti. Spinte dagli Svevi, nell'inverno tra il 56 e il 55 a.C. attraversarono, non autorizzate, il Reno (fig. 2.3), occupando parte della Gallia settentrionale (in realtà, Celti dell'Ovest e Celti dell'Est o Germani non consideravano il Reno un confine ed erano abituati ad attraversarlo nei due sensi). Cesare mise in marcia

l’esercito. Incontrò i loro ambasciatori e rifiutò le trattative: alla confluenza della Mosa con il Reno ci furono duri scontri e i superstiti fuggirono. Cesare decise di portare la battaglia oltre il Reno, all’inseguimento delle cavallerie germaniche che avevano ripassato il fiume.

Cesare intendeva dare un segnale forte: il fiume non si doveva attraversare! Si diresse verso Coblenza e, in dieci giorni, costruì un ponte in legno su un tratto di fiume largo 400 metri (i ritrovamenti identificano la località in Neuwied, pochi chilometri a nord di Coblenza). Arrivato sul suolo nemico, mise a soqquadro le terre, ripassò il Reno, distrusse il ponte. Erano passati due anni dall’inizio della campagna. Nuove evidenze si erano aggiunte nel repertorio delle lezioni apprese:

- la vittoria doveva essere reale, ampia, e andava finalizzata;
- le tecniche di assedio avevano definitivamente provato la loro efficacia, anche come deterrente, impressionando il nemico;
- i bravi ufficiali erano quelli che avevano saputo reagire alle emergenze e, in assenza del leader, mantenere l’ordine.

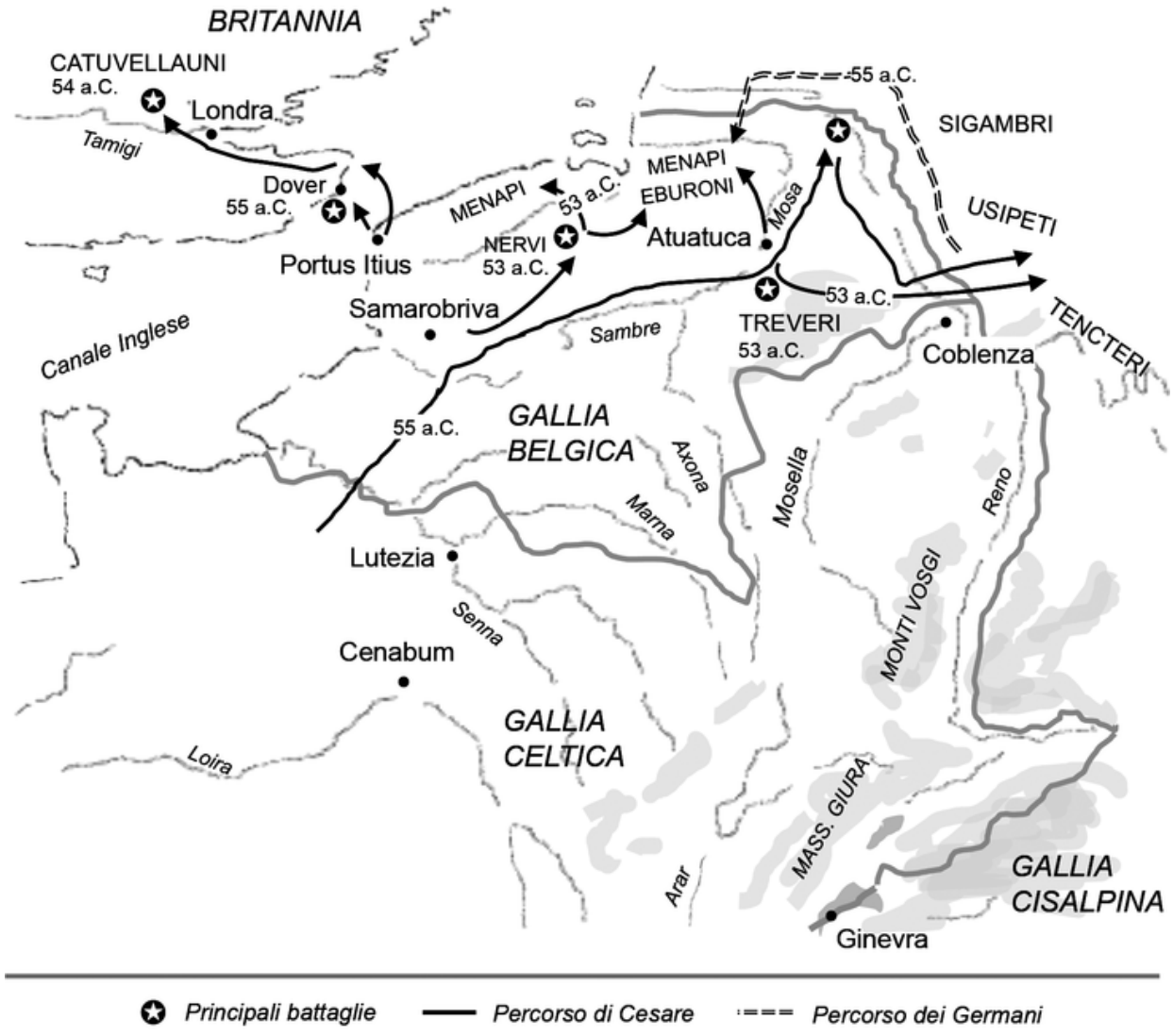

FIG. 2.3. **La conquista della Gallia. Le battaglie del 55-54-53 a.C.**

3.5. Continuare a vincere senza perdere il controllo

Era sul finire dell'estate. Cesare era riuscito a costruire una flotta per salpare alla volta della Britannia (55 a.C.). Voleva essere il primo romano a tentare l'impresa, esplorare i luoghi, contattare i popoli sull'isola. E, soprattutto, impedire che da questa arrivassero rinforzi alle popolazioni galliche. Risulterà essere una missione difficile, che porterà alla sottomissione

nominale delle tribù ma complicata dalle informazioni parziali sulle caratteristiche costiere, dagli attacchi subiti e dal naufragio delle navi addette al trasporto della cavalleria. Tutto ciò suggerì un rientro in Gallia prima dell'inverno.

A Roma il clima politico era teso: gli avversari di Cesare in Senato cercavano ogni pretesto per attaccarlo. Occorrevano altre vittorie. Cesare tornò quindi in Britannia (primavera del 54 a.C.) con cinque legioni e 2.000 cavalieri gallici, salpando da Portus Itius (forse Boulogne-sur-Mer) con navi capienti e in grado di attraccare. Risalì il Tamigi e, con il supporto di alcune popolazioni locali, sconfisse il capo dei Britanni, Cassivellauno. Per questa seconda esperienza si era preparato, aveva acquisito informazioni sulle caratteristiche del terreno e sulle reali forze di un avversario che si muove su territori conosciuti; aveva scardinato la resistenza dei nemici ricorrendo ad alleanze locali (fu infatti il tradimento di una parte dei Britanni che gli consentì di risolvere il conflitto a suo favore).

Cesare rientrò in Gallia all'inizio dell'autunno del 54 a.C.: vi erano infatti focolai di rivolta nella Belgica, in particolare nelle zone periferiche di più difficile controllo. L'anno successivo, altre tribù rialzarono la testa e attaccarono separatamente tutti i campi base delle legioni. Cesare, infatti, aveva distaccato le truppe in diverse località affinché, a causa dei magri raccolti di grano, potessero reperire ovunque possibile le scorte per l'inverno. Gli Eburoni, al comando di Ambiorige, inflissero pesanti perdite alle truppe dei legati Sabino e Cotta, accampate ad Atuatuca (a nord-ovest dell'odierna Liegi) e

anche i legionari di Quinto Cicerone (fratello dell'oratore e console romano), rischiarono la disfatta assediati nel campo presso la Sambre, ma furono soccorsi da Cesare.

Con i nuovi reclutamenti Cesare disponeva di dieci legioni, un record per un generale romano: le utilizzò tutte per sedare le diverse rivolte, annientando inoltre i pericolosi Eburoni di Ambiorige e attraversando nuovamente il Reno, ammonendo i Suebi, sconfinati nel territorio dei suoi alleati Ubii. Sul finire dell'anno, le legioni si accamparono.

La conquista della Gallia era a buon punto. Dopo le campagne contro gli Elvezi e contro i Germani di Ariovisto, Cesare aveva piegato i Belgi, conquistata l'Aquitania e sconfitto i Veneti; aveva costretto all'alleanza Sequani, Edui e Arverni (le tribù più numerose e forti) e alla resa i Nervii e i Menapi; Senoni e Carnuti avevano chiesto una tregua.

3.6. Fronteggiare le nuove minacce e finalizzare la strategia

Cesare aveva ancora due problemi. Sul fronte politico, le sue alleanze si stavano disgregando: Crasso, infatti, era stato sconfitto e ucciso in Mesopotamia (53 a.C.) e, a Roma, l'aristocrazia senatoria (gennaio del 52 a.C.), si era affidata a Pompeo per ristabilire l'ordine (la città era dilaniata dalle lotte civili tra le squadre di sostenitori di Cesare comandate da Clodio e quelle dei sostenitori degli aristocratici comandate da Milone), ricompensandolo con la carica di console *sine collega* (in pratica, una dittatura annuale).

Sul fronte militare le tribù celtiche non ne volevano sapere di sottomettersi. Nel febbraio del 52 a.C., infatti, quasi tutte le popolazioni della Gallia celtica si coalizzarono sotto la guida di Vercingetorige, re degli Arverni (la cui capitale Gergovia era ubicata nel centro della Francia nei pressi dell'attuale Clérmont-Ferrand) e si ribellarono (fig. 2.4). I Carnuti fecero strage a Cenabum (oggi Orléans) di funzionari e commercianti romani che, ancor più dei legionari, erano percepiti come simboli della conquista romana.

Cesare, che si trovava nella Gallia Cisalpina, piombò nei territori degli Arverni e si ricongiunse con le due legioni accampate a Digione, attendendo l'arrivo delle altre otto. Poi si mise in marcia verso Vercingetorige che, direttosi verso il territorio dei Biturigi, assediava Gorgobina (una città dei Boi, che Cesare aveva qui stanziato sotto la tutela degli Edui). Cesare conquistò città in mano ai Senoni (Vellaunodunum), ai Carnuti (Cenabum, l'odierna Orléans), ai Biturigi (Noviodunum). Dopo uno scontro con Vercingetorige, vinto grazie alla cavalleria germanica, Cesare affrontò e sconfisse il nemico (52 a.C.) ad Avaricum (oggi Bourges, dall'etnico Bituriges), la maggiore città dei Biturigi.

Cesare, riunitosi alle legioni di Labieno ad Agendico, rafforzò le truppe con cavalleria germanica e, preparandosi alla più imponente opera di assedio della storia di Roma, mosse verso Alesia (l'odierna Alise-Sainte-Reine), dove Vercingetorige si era rinchiuso. Infatti un esercito immenso era corso in aiuto dei Galli assediati ma i Romani, in netta inferiorità numerica, riportarono una vittoria schiacciante. La battaglia di Alesia (52

a.C.) concluse la guerra gallica, ma sarebbero occorsi altri due anni per spegnere gli ultimi focolai di rivolta. Dopo la definitiva sottomissione della Gallia, le legioni poterono rientrare in Italia. Era il marzo del 50 a.C.

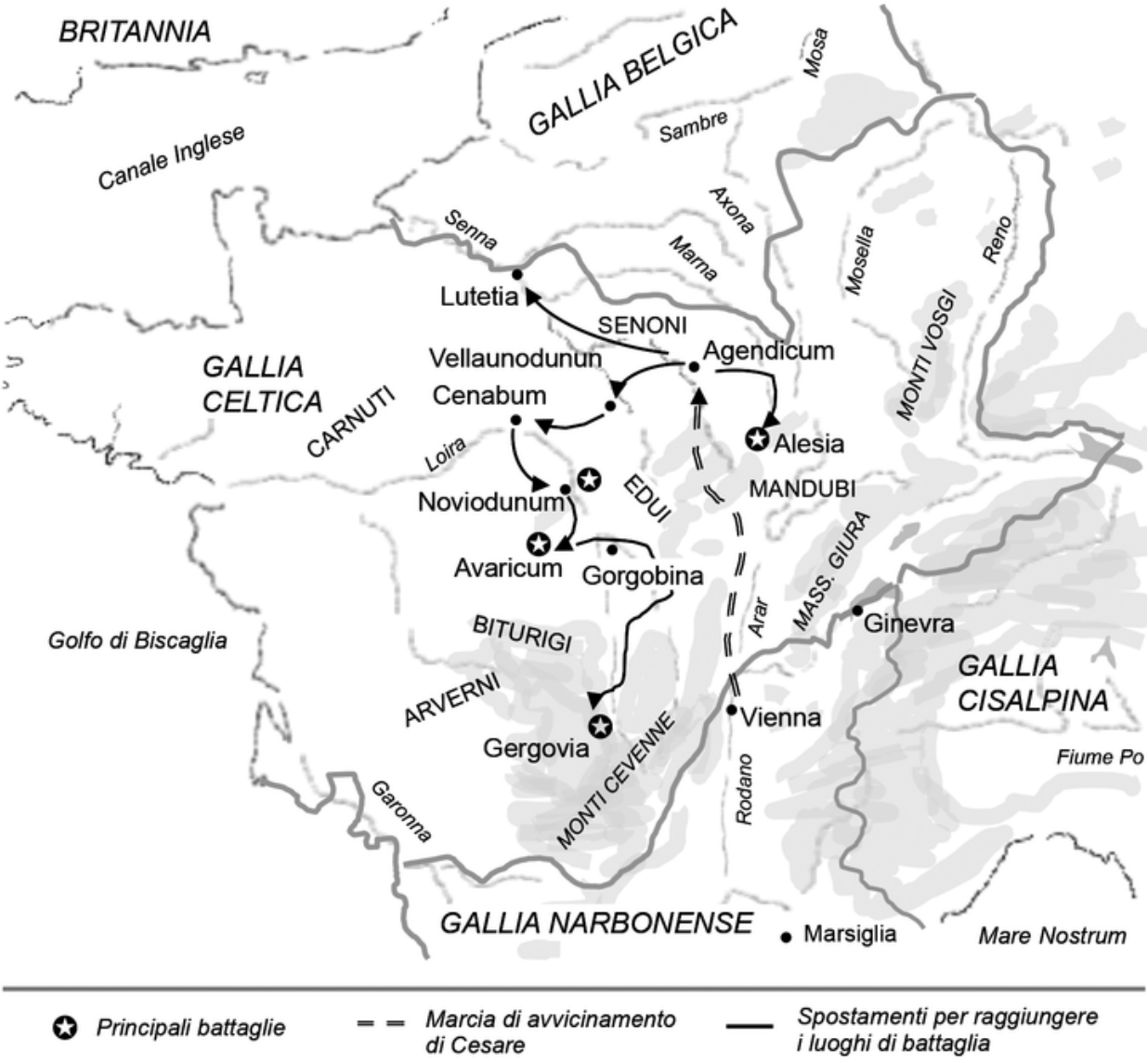

FIG. 2.4. **La conquista della Gallia. Le battaglie del 52 a.C.**

Per il manager. Cesare si è ampiamente servito di alleanze politiche e militari per ottenere consenso e risorse prima della partenza per la Gallia, e anche nel corso dell'intera missione le

ha utilizzate per raggiungere i suoi obiettivi. Qual è l'attenzione che rivolgete alla costruzione di alleanze prima dell'avvio di un progetto strategico e durante l'implementazione dello stesso? Ci sono esempi di progetti penalizzati da una scarsa attenzione alle relazioni che avrebbero poi dovuto supportarli e implementarli? Esiste nella vostra impresa un manager dedicato alla gestione delle alleanze (il cosiddetto *alliance manager*)?

Quadro 2.2. **Le imprese focalizzate sulle opportunità e le imprese focalizzate sui problemi**

Dalla seppur sintetica narrazione degli eventi, alcuni dei quali verranno approfonditi nelle pagine successive, risulta chiaramente che Cesare era abile nell'approfittare delle opportunità. Prima della conquista in Gallia, ad esempio, vide come opportunità:

- l'intraprendere la carriera politica;
- il sostenere i *populares* per cancellare le riforme di Silla;
- il proporsi come pontefice massimo per condizionare l'attività degli organismi costituzionali;
- il costruire, dapprima grazie al ruolo di governatore della provincia della Spagna Ulteriore, rapporti forti con i soldati; il rifiutare il trionfo tributatogli per potersi presentare alle elezioni per il consolato;
- il costruire alleanze con i capi politici dell'epoca;
- lo sconfinamento degli Elvezi (fatto che, come abbiamo scritto, gli permise di giustificare l'avvio della conquista

della Gallia).

Anche relativamente alla guerra in Gallia e alla successiva guerra civile (non oggetto di questo lavoro), gli episodi che testimoniano la sua attenzione verso le opportunità sono numerosi. Solo per ricordarne alcuni, vide come opportunità il portare la battaglia oltre il Reno e l'intraprendere due missioni in Britannia.

Nel competere per il loro futuro le imprese dovrebbero creare una propria visione autonoma delle opportunità e delle modalità per sfruttarle a proprio vantaggio. Come afferma il grande esperto di management Peter Drucker, le imprese dovrebbero mantenere un continuo focus sulle opportunità e non concentrarsi principalmente sui problemi. I problemi non possono essere sottovalutati, ovviamente, e per affrontarli e risolverli occorrono determinazione e competenza. Ma solo le opportunità portano alla crescita e ai risultati. Drucker inserisce la pratica del focus sulle opportunità tra quelle che caratterizzano il manager efficace [Drucker 2004] (si veda, nel capitolo dedicato a Napoleone, il quadro 3.3).

Come si passa da una organizzazione focalizzata (prevalentemente) sui problemi ad una focalizzata (anche) sulle opportunità?

Innanzitutto, è necessario un cambiamento di *mindset*. Molti dei manager da noi incontrati riconoscono senza difficoltà che i loro piani strategici sono basati più sul come affrontare o evitare problemi, e non sulla porzione di opportunità che potrebbero ottenere con le loro attuali

competenze. Tuttavia, raramente sono consapevoli del fatto che un'organizzazione che imposta la strategia e l'esecuzione partendo dai problemi agirà sempre sulla difensiva. Banalmente, un modo per riconoscere le organizzazioni focalizzate sui problemi è quello di farsi mostrare un'analisi SWOT, o avere la possibilità di partecipare ad un incontro per la sua definizione. Le imprese di questo tipo mostrano solitamente di saper riempire con facilità la colonna delle minacce e con difficoltà quella delle opportunità. Raramente ciò accade perché le opportunità non esistono. Più spesso la causa è da ricercarsi nel fatto che le opportunità non vengono viste o non si vedono per non dover poi agire (e sbagliare ancora).

È importante organizzare i cosiddetti *opportunity meeting* se si vuole mantenere un istinto esplorativo, compiere grandi imprese, approfittare delle finestre delle opportunità che raramente rimangono aperte a lungo. Drucker nota che i meeting ai quali ha partecipato nella sua lunga carriera mettevano quasi sempre al centro della discussione i problemi alla base di performance non soddisfacenti. Se chi organizza questi incontri non discute delle opportunità, i partecipanti non ne sono consapevoli e neppure si sentono legittimati a proporne un approfondimento fuori agenda. Organizzare incontri sempre e solo sui problemi manda un messaggio chiaro («vogliamo risolutori di problemi, non cercatori di opportunità!») e pericoloso («focalizziamoci su ciò che

vediamo e che ci preoccupa, lasciamo perdere ciò di cui non siamo sicuri»). Una buona prassi è quella di organizzare separatamente da un lato la discussione dei problemi e del come affrontarli, e dall'altro quella sull'identificazione delle opportunità e delle modalità per trarne vantaggio.

Un altro aspetto da considerare riguarda *le persone da dedicare alla ricerca delle opportunità*. Spesso le più competenti ed esperte vengono dedicate a gestire un tasso di crescita che era stato immaginato di un certo tipo e che poi declina rapidamente; oppure, a gestire lo sviluppo, la produzione e vendita di un prodotto che è stato poi *superato* da un concorrente; o ancora, all'implementazione di una tecnologia obsoleta. Un modo di procedere, come suggerisce Drucker, è quello di mettere a punto una lista di opportunità e poi di mettere al lavoro su queste le persone con la più alta performance. Quindi, passare alla lista dei problemi e prevedere per questi un adeguato presidio. Poiché la diversità dei punti di vista stimola l'immaginazione, è importante comporre i team di ricerca delle opportunità in modo tale che l'eventuale dissenso possa alimentare il confronto.

Per il manager. Pensate alla tipologia dei meeting che organizzate. Oltre alla discussione di problemi e piani di azione viene dato spazio all'analisi sistematica delle opportunità? Quali resistenze potreste incontrare proponendo uno spostamento di *focus* dai problemi alle opportunità? Viene ricompensato l'aver risolto un

problema? O l'aver individuato un'opportunità? Con riferimento a quest'ultimo aspetto è importante considerare che le persone che *scoprono* un'area d'affari promettente si aspettano di essere coinvolte su quel progetto. Le organizzazioni spesso si lamentano del fatto che i dipendenti non sono propositivi o creativi; tuttavia questo potrebbe anche nascondere un problema: le persone non considerano l'organizzazione un porto sicuro per le loro idee o proposte.

4. Le competenze: i pilastri della strategia e dell'esecuzione

Cesare ha utilizzato nel migliore dei modi le risorse che aveva a disposizione, creando una base di competenze; poi, ha integrato le diverse abilità all'interno di un sistema gerarchico di competenze; quindi, si è focalizzato su un ridotto numero di competenze distintive; infine, ha fatto evolvere alcune competenze con l'intento di distinguersi.

4.1. La combinazione delle risorse per formare le competenze

Con riferimento al primo aspetto, Cesare ha saputo *mescolare* le tre tipologie di risorse a disposizione per creare le competenze necessarie per la campagna in Gallia. Le risorse *tangibili* erano, ad esempio, gli armamenti (specialmente gli strumenti e le tecniche ossidionali, relative cioè all'assedio o, come diremmo oggi, alla logistica), i finanziamenti all'impresa concessi dal Senato e, nel corso della campagna, il bottino. Tra quelle *intangibili* vi erano la reputazione dell'esercito romano,

la cultura (che condizionava i comportamenti), le conoscenze tecniche e le relazioni che fornivano accesso agli approvvigionamenti, alle informazioni, alle competenze degli alleati ed alle opportunità al di fuori dei confini della repubblica di Roma.

Infine, a livello di *risorse umane*, Cesare poteva contare sull'esperienza dei legionari, la loro motivazione, la pratica di collaborare per raggiungere l'obiettivo. Alcune risorse facevano parte del repertorio dell'esercito romano quando Cesare ne ha assunto la guida, ma nessuno come lui ha saputo sfruttare appieno la combinazione delle risorse tangibili, intangibili e umane. Ovviamente, alcune di queste risorse erano anche nella disponibilità degli avversari, come la cavalleria reclutata tra Galli e Germani. Non è solo una questione di reperibilità: l'abilità di Cesare fu quella di saper inserire le risorse nei suoi schemi tattici in modo tale da impiegarle al massimo del loro potenziale.

Similmente a quanto avviene per ogni organizzazione, le competenze dell'esercito di Cesare non erano solo il risultato della combinazione delle risorse. Sappiamo che Cesare in Gallia ha combattuto – e vinto – quasi sempre in netta inferiorità numerica. Allo stesso modo l'esercito romano nella seconda guerra punica ha sempre affrontato avversari numericamente inferiori, ma ha subito sonore sconfitte dai Cartaginesi. Questo succede perché le competenze organizzative sono basate su *routine*, ovvero sequenze regolari e prevedibili di attività costituite da una serie di azioni coordinate dagli individui [Nelson e Winter 1982].

Le routine organizzative non interessano solo le attività funzionali dell'impresa, ma si estendono a pratiche manageriali quali la pianificazione strategica o il reperimento di fondi. Una routine che ha permesso a Cesare di costruire solide competenze organizzative è quella delle tecniche di assedio: praticate con continuità, hanno portato ad una capacità di coordinamento vicina alla perfezione. Contrariamente a molte organizzazioni, che devono scegliere tra efficienza e flessibilità, l'esercito di Cesare coniugava entrambe e sembrava non avere difficoltà a sperimentare situazioni nuove.

4.2. La creazione di un sistema integrato di competenze

I manager moderni sanno bene che la fidelizzazione dei clienti raramente avviene grazie ad un'unica competenza: le competenze di Apple non si esauriscono nel design e nell'innovazione, ma abbracciano le *operations*, la finanza, il marketing, la gestione delle risorse umane e la comunicazione. Le varie competenze sono disaggregabili in competenze più specialistiche. Ad esempio, la competenza di Toyota nella produzione snella richiede l'integrazione di competenze nella programmazione just-in-time, nel controllo di qualità, nella produzione flessibile e nel miglioramento continuo. Occorre quindi prestare attenzione – come faceva Cesare – ai compiti (task) necessari per svolgere al meglio una determinata attività.

Si pensi alla gestione degli approvvigionamenti (di cibo, nel nostro esempio, ma anche di armi e soldati), un processo

critico per i generali (e i manager) di ogni tempo. Migliaia di uomini dovevano rifocillarsi per sopravvivere e avere l'energia necessaria per le marce e i combattimenti, con il nemico che faceva *terra bruciata* privando gli eserciti di passaggio dei prodotti del suolo e delle scorte di cibo. I compiti ricomprendevano l'organizzazione: dei trasporti, della conservazione degli alimenti e della distribuzione del rancio, dello stoccaggio del cibo all'interno delle salmerie (il complesso dei materiali trasportati al seguito dell'esercito) e della loro protezione, della ricognizione per individuare fonti di approvvigionamento (anche idrico). Il mancato o inadeguato presidio di uno soltanto di questi compiti (ad es., non mettere in sicurezza i depositi di cibo) poteva compromettere l'intera competenza.

Nel sistema delle competenze, alcune sono trasversali a diversi processi. La *celeritas* cesariana nel decidere e nell'agire è una competenza centrale, trasversale a diversi processi: velocità nell'organizzare gli approvvigionamenti e i trasferimenti, nel reperire informazioni, nell'implementare soluzioni tecniche (ad es., macchine per l'assedio), nello stringere alleanze o nel far recuperare la motivazione alle truppe.

Le competenze di ordine superiore, essenziali per la strategia ed il vantaggio competitivo, vengono definite *centrali* o *core* [Selznick 1957]. Queste competenze:

- apportano *significativi benefici* ai clienti e agli altri portatori di interessi. Per Gillette, leader mondiale nei sistemi di

rasatura, le competenze di R&S, controllo di qualità e di processo produttivo consentono ai clienti di radersi bene nel minor tempo possibile. Per Federal Express, i benefici collegati alla competenza logistica si esplicitano nell'*on time delivery*;

- consentono di *accedere con successo a diversi contesti competitivi*. Si pensi a Toyota che dal 1948 ha basato il proprio vantaggio sulle competenze nello sviluppo e nella produzione di motori, che ha poi riportato su altri prodotti (biciclette, scooter, motociclette, automobili, motori marini e generatori). Le competenze di design di Ikea vengono *spalmate*, tra gli altri, dalle poltrone ai tavoli agli ambienti cucina. Le competenze di Cesare gli hanno consentito di riportare vittorie in diversi ambiti competitivi; oltre che in Gallia, anche in Spagna, Egitto, Grecia e Africa;
- sono *difficili da imitare* da parte degli avversari. Poiché esse hanno alla base conoscenze e capacità interrelate e diffuse a livello di team, non è agevole per un concorrente svilupparle mantenendo la stessa efficienza ed efficacia. Anche imitando le competenze di Walmart (gestione scorte, gestione della catena di fornitura, efficienza logistica) per un concorrente sarebbe molto difficile imitare la strategia di prezzo nota come *everyday low price*.

4.3. L'identificazione di un ridotto numero di competenze distintive

Dopo aver costruito un'architettura di competenze e garantito il presidio di quelle specialistiche a livello di task,

Cesare ha fatto leva su un ridotto numero di *competenze distintive* [Prahalad e Hamel 1990]. Queste sono le competenze che permettono ad un individuo (Cesare e i singoli soldati), a un team (la coorte), o a un'organizzazione (l'intero esercito a sua disposizione) di fare *particolarmente bene alcune attività rispetto ai concorrenti*. Queste competenze distintive a volte coincidono con quelle centrali. Era il caso della capacità di decision making e della velocità (competenze che si combinavano reciprocamente) di Cesare.

Nelle imprese moderne, le competenze distintive sono un biglietto da visita, una *particolare attitudine* che attira clienti, fornitori, finanziatori e anche il capitale umano. Se pensiamo a Toyota, ci vengono in mente le competenze legate al sistema di produzione e al miglioramento continuo. Zara, invece, fa pensare alla rapidità nel riassortimento degli articoli all'interno dei punti vendita. Amazon è nota per la rapidità nella distribuzione, Ritz Carlton per il servizio al cliente, Nike per il marketing. Apple richiama competenze nel design e nello sviluppo di nuovi prodotti.

Queste competenze hanno un ruolo di primo piano, come dimostrano gli esempi citati, nel raggiungimento del vantaggio competitivo. Inoltre, sono importanti per assicurare la sostenibilità di detto vantaggio: se finalizzate a soddisfare bisogni, consentono maggiori ricavi; se veramente uniche, consentono di fissare il prezzo senza preoccuparsi troppo dei concorrenti; se difficili da replicare – in virtù dei sottostanti processi di apprendimento complessi che prevedono sperimentazioni ed interazioni che si perfezionano nel tempo

– consentono di rendere persistenti i profitti e innocui i cosiddetti *capability predators*.

4.4. Il far leva sulle competenze distintive in modo dinamico

Per rispondere ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente non è sufficiente avere competenze distintive. Poiché queste si costruiscono gradualmente e richiedono tempo per rafforzarsi, occorrono abilità nell'integrare, trasformare, ri-orientare e riconfigurare le risorse e le competenze interne ed esterne per rispondere rapidamente ai mutamenti del contesto. Queste *capacità dinamiche* [Teece e Pisano 1994], che secondo alcuni autori si trovano al livello più alto della gerarchia delle competenze, portano le imprese a caratterizzarsi per:

- la rapidità della manovra strategica;
- i ridotti time-to-market;
- una capacità di generare continuamente innovazione, nonostante gli aspetti di *path dependencies* (ovvero, una dipendenza da una serie di decisioni prese in precedenza o da precedenti esperienze) e rigidità-chiave (*core rigidities*) nei processi tecnologici ed organizzativi.

Cesare grazie alle competenze dinamiche ha saputo percepire e cogliere le opportunità, comprendere e rispondere alle minacce, valorizzare, proteggere e in alcuni casi riconfigurare le risorse e le competenze di base, quando necessario.

Quadro 2.3. **Competenze to-play e competenze to-win**

Non tutte le competenze sono uguali. Alcune sono punti di forza-chiave; altre servono per competere, ma devono essere monitorate per verificare che non diventino punti di debolezza. Altre, infine, sono superflue. Per una gestione strategica delle competenze occorre chiedersi [Grant 2019]:

- qual è la loro *importanza strategica*, ovvero qual è il contributo al vantaggio competitivo? Una competenza ha un alto valore se consente di: implementare strategie che migliorano l'efficienza e l'efficacia dell'azione; sfruttare le opportunità, anche attraverso azioni in grado di apportare maggiori benefici al *target* al quale ci rivolgiamo; neutralizzare potenziali o reali minacce;
- qual è la loro *forza relativa*, ovvero la forza rispetto ai concorrenti? Una competenza ha un'alta forza relativa se è unica o difficilmente imitabile dai concorrenti.

È utile assegnare un punteggio (ad es., su una scala 1-10) per determinare la collocazione delle competenze all'interno di una matrice 2 × 2. Punteggi elevati indicano una maggiore rilevanza strategica e una maggiore unicità della competenza. Un punteggio di 5 relativamente all'importanza strategica segnala un impatto marginale sul risultato; un identico punteggio per l'unicità indica che la competenza è allo stesso livello di uno o più concorrenti. Combinando le due dimensioni – importanza strategica e forza rispetto ai concorrenti – possiamo individuare quattro tipologie di competenze [Lipparini e Grant 2007]:

• le *to-win* sono competenze distintive ad alto impatto strategico che vedono l'impresa in una posizione di superiorità su attività ad alto valore strategico (ad es., il saper combattere anche in inferiorità numerica). Se valorizzati adeguatamente, questi punti di forza-chiave idiosincratici contribuiscono alla differenziazione dell'impresa e alla sostenibilità del vantaggio competitivo. Infatti: hanno un beneficio strategico che eccede i costi associati al loro sviluppo e impiego; sono difficilmente replicabili, a causa dei processi di apprendimento che ne stanno alla base; sono al tempo stesso *firm* e *network-specific*, il che aumenta le difficoltà di replicazione; si rafforzano con l'adozione di pratiche di lavoro in team o con l'affioramento di best practice. Possono svilupparsi internamente o in partnership (si pensi all'utilizzo della cavalleria germanica da parte di Cesare prima dell'assedio di Alesia), coinvolgendo le persone nel lungo periodo;

• le *to-play critiche* sono competenze generiche necessarie che tuttavia rappresentano potenziali debolezze. Infatti, pur essendo competenze che un'impresa possiede su attività ad alto potenziale (ad es., il saper impiegare la cavalleria a supporto dei legionari), gli avversari sanno fare di meglio. Se ne consiglia il loro reperimento ricorrendo al mercato, per godere rapidamente dei benefici attesi, o chiedendo aiuto alle risorse e competenze esistenti per tamponare l'effetto negativo delle debolezze. È quanto ha fatto Cesare arruolando cavalleria gallica e germanica. Un caso

aziendale significativo è quello del Cirque du Soleil che ha gestito la debolezza-chiave rappresentata dall'assenza di animali dai suoi spettacoli ricorrendo ad altre risorse e competenze, quali la musica dal vivo, le coreografie, il contenuto artistico delle esibizioni;

- le *to-play superflue* sono competenze che i competitor non hanno, ma relative ad attività a ridotto potenziale competitivo. Spesso sono ex punti di forza, oggi irrilevanti perché l'avversario ha imparato a neutralizzarli. Il ricorso alle alleanze è una modalità che consente di capitalizzare le abilità del partner senza sostenere l'intero costo dello sviluppo interno;

- le *to-lose* sono competenze che portano all'involuzione dell'impresa. In questo caso, il saper fare è relativo a competenze che non impattano significativamente sul potenziale competitivo e che, inoltre, sono possedute da altri concorrenti. Con esse non è possibile sostenere processi di sviluppo basati sulla conoscenza e sull'innovazione. Se occorrono per lo svolgimento di attività non strategiche, sono reperibili al di fuori dei confini aziendali agendo su contrattazione e outsourcing, permettendo all'organizzazione di focalizzarsi su altre competenze. Rimane critico il coordinamento con le competenze interne.

I leader dovrebbero gestire l'architettura delle competenze in modo dinamico [Lipparini e Grant 2002]. Infatti, il valore e l'unicità delle competenze cambiano con il modificarsi delle caratteristiche dell'ambiente, della

rivalità tra imprese, dei cambiamenti organizzativi (ad es., l'entrata o l'uscita di uomini-chiave). Se cambiano le preferenze dei consumatori, o viene introdotta una nuova tecnologia, una competenza *to-win* può ridurre il suo potenziale e diventare una *to-play superflua*. Se, invece, entrano concorrenti con competenze simili, il passaggio probabile è verso una situazione di *to-play critiche*. Se le dinamiche dovessero presentarsi entrambe (riduzione dell'importanza strategica e riduzione dell'unicità verso i concorrenti) le *to-win* diventerebbero un inutile spreco di risorse.

Per il manager. Le competenze si deteriorano. Devono pertanto essere soggette a manutenzione, esattamente come facciamo per gli impianti quando li rinnoviamo e per le risorse umane quando le aggiorniamo professionalmente. Tutte le competenze devono essere oggetto di attenzione, non solo quelle che assicurano la vittoria. Nella vostra azienda c'è una sostanziale convergenza di opinioni su quelle che sono le *to-win*? Ogni quanto effettuate la valutazione delle risorse e delle competenze? Chi si occupa della gestione dinamica del portafoglio di competenze? Chi rileva il gap tra quanto posseduto e quanto richiesto dalle dinamiche competitive?

5. Le competenze alla base della «strategia adattiva»

Quando l'ambiente è difficilmente prevedibile e scarsamente modificabile, i vantaggi competitivi sono di breve durata. Emergono nuovi avversari e sono frequenti i cambiamenti a livello politico-economico, sociale, tecnologico, normativo. È uno scenario simile a quello che ha caratterizzato la campagna di Cesare in Gallia: complesso, con avversari poco conosciuti, con modifiche intervenute nel sostegno politico a Cesare da parte di Roma e la necessità di adattare il proprio agire alle scarsamente prevedibili strategie del nemico. Una pianificazione classica, di lungo periodo, sarebbe stata inefficace. L'approccio contingente di Cesare, finalizzato a riallineare la strategia con le mutevoli condizioni del contesto e ottenere una serie di vantaggi temporanei, gli ha consentito di ottenere un *vantaggio adattivo* [Reeves e Deimler 2011]. La sua strategia ne rispettava gli imperativi:

- prontezza nell'agire (*readiness*), collegata all'analisi dell'ambiente, alla ricostruzione obiettiva dello scenario, al modellamento del sistema collaborativo e competitivo;
- reattività (*responsiveness*), la già citata agilità che sorprendeva i nemici;
- resilienza (*resilience*), per dare robustezza alle azioni. La disciplina e le regole permettevano tuttavia un accoppiamento lasco (*loose coupling*) delle diverse componenti per poter incidere sul modellamento dell'ambiente (*shaping*);
- continua evoluzione (*recursion*), possibile grazie alla sperimentazione, all'apprendimento e alla ri-modulazione

frutto dell'esperienza nelle prime fasi del conflitto.

Cesare ha conquistato la Gallia grazie al possesso di competenze calate magistralmente all'interno di diversi processi-chiave (fig. 2.5). Le più evidenti sono state:

- la *velocità*. La proverbiale *celeritas* cesariana caratterizzava diversi ambiti: decisionale (*decision making*) ed esecutivo (*strategy execution*). Usava il tempo e le informazioni a suo vantaggio (*time and information advantage*), grazie ad un'abilità nell'organizzare la raccolta di informazioni e nell'impiegarle a fini decisionali; nel leggere i segnali interni ed esterni all'organizzazione (*signal-reading capabilities*) e nel metterli in pratica rapidamente;
- l'*innovazione*. Cesare era aperto al cambiamento e alla sperimentazione continua, due condizioni fondamentali per adattare la strategia. Questo tipo di vantaggio (*innovation advantage*) si manifestava nell'impiego di nuove tecniche e strutture per assedio, nella creazione di ardite soluzioni tecniche, nel saper gestire progetti complessi, nel saper risolvere problemi e nella determinazione a voler introdurre modifiche negli assetti militari e nel loro governo, ad esempio attraverso unità dell'esercito (le *coorti*) in grado di comunicare e agire efficacemente;
- la *gestione delle persone*. Qui Cesare vantava competenze uniche nella selezione e nel training dei soldati, nella loro motivazione, nella comunicazione efficace e nel guidare attraverso l'esempio. Queste non solo gli consentivano di praticare velocità e innovazione, ma di poter contare sulla

determinazione delle persone a seguirlo e ad esprimersi al massimo delle loro potenzialità (*people advantage*). Di seguito, analizzeremo le tre tipologie di vantaggio utilizzando alcuni episodi tratti dal *De bello gallico*.

Quadro 2.4. **L'importanza dell'esecuzione strategica**

Una ricerca, condotta su circa 700 executive di diversi contesti settoriali, evidenzia un gap nelle competenze dei leader relativamente allo sviluppo e all'esecuzione della strategia: solo l'8% eccelle in entrambe e ben il 50% non possiede abilità nell'esecuzione strategica [Leinwand e Mainardi 2016]. Sono numeri che fanno riflettere e che rendono urgente ridurre il divario tra le abilità nello sviluppo strategico e quelle nell'esecuzione. I grandi leader, come Cesare, mostrano alcune comuni caratteristiche nell'approccio all'esecuzione:

- partono da una *solida pianificazione* e procedono con *esperimenti di esecuzione*. In ambienti che cambiano rapidamente, non si può far troppo affidamento sulle mosse immaginate quando le condizioni erano diverse. I leader che si focalizzano sull'*execution*, provano, verificano, imparano e modificano con rapidità, assicurando margini di flessibilità all'esecuzione stessa;
- *incoraggiano l'innovazione e agiscono*. Devono ottenere il consenso per mettere in campo le azioni più opportune (e modificare quelle inizialmente previste), che spesso mettono in discussione i processi e le strutture tradizionali. Devono far leva sulle risorse a disposizione e

su quelle acquisibili, impiegando le competenze più idonee ad affrontare le nuove condizioni;

- danno all'esecuzione *sia ampiezza che profondità*: informano e sensibilizzano tutti, prima dell'esecuzione, poi assegnano ruoli-chiave a chi possiede le competenze più idonee. Convincono gli scettici, stressano il fatto che tutti devono cambiare alla stessa velocità;
- consapevoli che i silos organizzativi sono una minaccia all'esecuzione, mantengono *stretti rapporti con le persone* e, una volta articolato l'obiettivo comune, *allentano le regole*. Le persone, soprattutto quelle che hanno acquisito dimestichezza con un repertorio di azioni consolidate, non sempre vedono gli esperimenti (in questo caso, relativamente all'esecuzione) come un'opportunità; pertanto, la rapidità nelle modifiche può essere vanificata dai contrasti interni.

Solitamente l'esecuzione è supportata dall'impiego di strumenti tradizionali quali un'idonea allocazione delle risorse, una struttura organizzativa agile e adeguati incentivi economici. Se, in aggiunta a questi strumenti, vengono adottati i principi che caratterizzano un processo come corretto dal punto di vista procedurale, le persone tenderanno a prendere parte spontaneamente all'esecuzione. Questi principi prevedono, sostanzialmente: il coinvolgimento delle persone nelle decisioni che li riguardano; la spiegazione delle decisioni alla base dell'esecuzione; la chiarezza per quanto riguarda

le aspettative nei loro confronti, le responsabilità, i metodi di valutazione.

Per il manager. I leader che danno importanza all'esecuzione sanno bene che tutto passa dalle persone. Quali iniziative prendete per portare tutti a cambiare alla medesima velocità? Nella vostra impresa, che flessibilità hanno i manager per sperimentare e cambiare nel corso dell'esecuzione? Come reagisce l'organizzazione quando vengono messi in discussione le strutture e i processi?

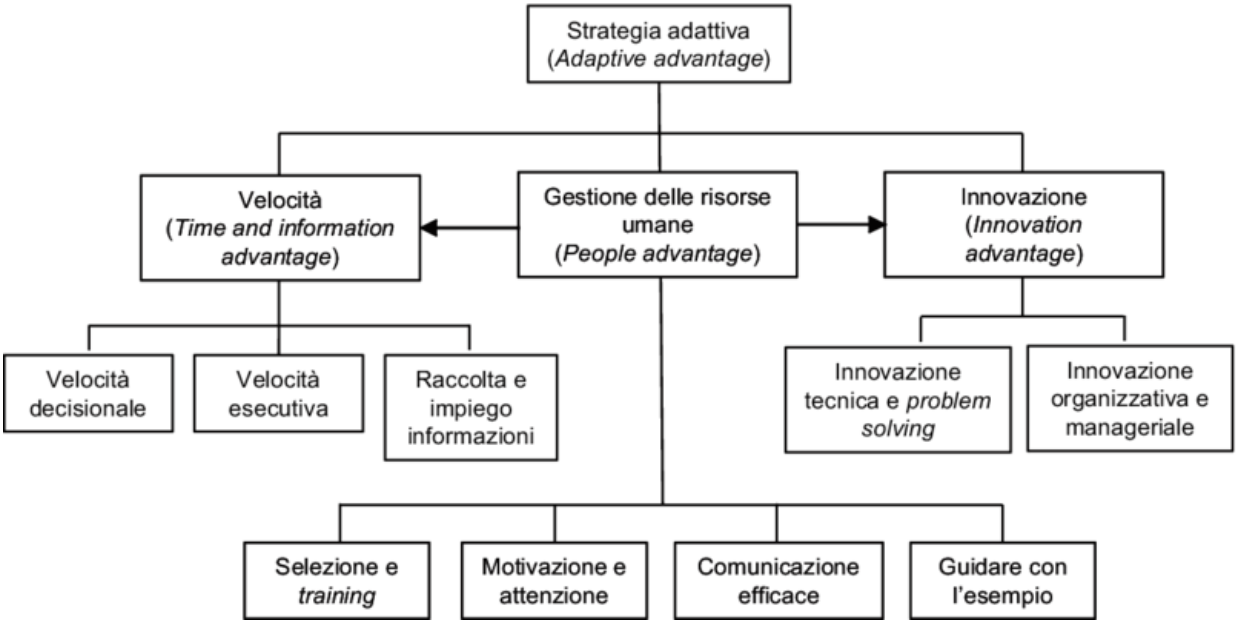

FIG. 2.5. **Le competenze distintive di Cesare durante la guerra in Gallia.**

5.1. La «celeritas» decisionale coerente con l'obiettivo strategico

Tra i molti processi che hanno beneficiato della *celeritas* di Cesare vi è quello decisionale. Decidere rapidamente,

coerentemente con l'obiettivo strategico, è tra le doti più importanti di un leader, soprattutto quando si ha a che fare con ambienti complessi che suggeriscono di dedicare tempo e attenzione alla raccolta e all'analisi delle informazioni. Oltre alla determinazione nel raggiungere l'obiettivo, per decidere rapidamente occorrono capacità di organizzazione e di generazione del consenso da parte di chi dovrà tradurre la decisione in azione.

Cesare decideva rapidamente ed efficacemente, coerentemente con i suoi obiettivi (politici e militari), anche perché era in grado di *pensare strategicamente*: questo contribuiva a superare l'impasse emotivo di ogni decisione.

Pensiamo alla decisione di portare la guerra oltre il Reno (55 a.C.), all'inseguimento delle cavallerie germaniche che avevano passato, non autorizzate, il fiume (la costruzione del ponte sul Reno è descritta nel Libro IV del *De bello gallico*). Sappiamo che Cesare ha considerato i pro e i contro dell'azione nei loro confronti, analizzandone la *coerenza con l'obiettivo strategico di fondo*. Voleva lanciare un chiaro messaggio alle tribù germaniche: nessuno poteva sentirsi al sicuro, l'esercito romano era in grado di arrivare ovunque in pochi giorni. La stagione dell'anno (si era a fine estate) e la preoccupazione per quanto stava accadendo a Roma giocavano a sfavore della decisione di passare il Reno. A favore, invece, le numerose implicazioni strategiche, tattiche e propagandistiche:

- avrebbe intimidito i Germani, distruggendo le cavallerie con le quali avevano più volte varcato il fiume, in modo da prevenire così ulteriori incursioni;
- avrebbe punito i Sigambri, per aver dato rifugio nelle loro terre a Usipeti e Tencteri, e avrebbe aiutato gli Ubii, amici di Roma, minacciati dai Suebi;
- avrebbe affermato il principio del tutto nuovo che il Reno non era interno al mondo celtico, ma il nuovo confine della Repubblica romana;
- sarebbe stato il primo romano ad attraversare il Reno per andare nei territori dei Germani, dimostrando di saper superare gli ostacoli e che i soldati erano veloci ed esperti.

Poiché Cesare era molto attento ai risvolti propagandistici, la costruzione del ponte fu, da un certo punto di vista, inevitabile: sarebbe stato necessario trovare legname adatto e forza lavoro competente, ma Cesare aveva previsto anche questa eventualità. Scrive Cesare: «Pertanto, anche se somma appariva la difficoltà di costruire un ponte a causa della larghezza, della rapidità e della profondità del fiume, tuttavia stimava di doversi impegnare in ciò» [Cesare 1993, IV, 17, 147-149].

Analizziamo nel dettaglio un evento-chiave della campagna in Gallia: la grande rivolta del 52 a.C. Ecco i fatti, tutti tratti dal Libro VII del *De bello gallico*. Cesare doveva fronteggiare Vercingetorige, capo degli Arverni, una delle tre grandi tribù galliche. Il capo gallo si rivelò un avversario di qualità sia

perché conosceva il territorio, sia perché avendo fino ad allora combattuto per Cesare come comandante di uno squadrone di cavalleria riteneva di aver appreso abbastanza delle strategie militari cesariane per poterle utilizzare contro colui che gliele aveva insegnate. Allorché egli prese il potere a Gergovia, persuase le principali tribù della Gallia a liberarsi dal giogo romano.

Cesare, sapendo che le attenzioni di Vercingetorige si sarebbero concentrate sulla Gallia Narbonense decise di non perdere tempo. Appena saputo che Lutterio, capo dei Cadurci e alleato di Vercingetorige, stava raccogliendo consensi presso altri popoli per invadere Narbona, Cesare decise di anticipare la partenza per questa città.

Lì giunto, ripartì velocemente per ricongiungersi alle sue truppe stanziate presso gli Elvi, e poi muoversi alla volta degli Arverni, attraverso le vette innevate (si era in pieno inverno, probabilmente in febbraio, e sulle Cevenne c'erano due metri di neve). Cesare scrive che

> spalò la neve per una profondità di sei piedi, si aprì un varco grazie all'enorme sforzo dei soldati e raggiunse i territori degli Arverni. Piombò inatteso sui nemici, che si ritenevano protetti dalle Cevenne come da un muro: mai, neppure un uomo isolato, in quella stagione era riuscito a praticarne i sentieri [Cesare 1989, VII, 8, 265].

Cesare decise di tornare a Vienne, per trovare risorse di cavalleria, rassicurando i soldati che avrebbe fatto di tutto per rimaner lontano dal campo non più di tre giorni. Forzò le tappe, «senza mai interrompere la marcia né di giorno, né di notte» e se gli Edui gli avessero teso una trappola, «li avrebbe

prevenuti con la rapidità del suo passaggio» [*ibidem*]. Il capo dei Galli riportò l'esercito presso i Biturigi e da lì decise di assediare Gorgobina, città dei Boi, sconfitti da Cesare e da lui posti sotto la tutela degli Edui.

Cesare doveva decidere cosa fare:

> se per il resto dell'inverno avesse tenuto le legioni concentrate in un solo luogo, temeva che la caduta di un popolo vassallo degli Edui potesse causare una defezione generale della Gallia, visto che lui non rappresentava una garanzia di difesa per gli alleati; d'altronde, se avesse mobilitato l'esercito troppo presto, lo preoccupava l'approvvigionamento di grano per i disagi del trasporto [*ibidem*, VII, 10, 267].

Decise per la seconda opzione inviando messaggeri ai Boi per esortarli a reggere all'assalto di Vercingetorige Assediò Vellaunoduno (città dei Senoni), costruendo un vallo, poi puntò subito su Cenabo (odierna Orléans), per coprire rapidamente la distanza. Attraversò la Loira e si diresse nei territori dei Biturigi, assediando Noviudunum, per condurre a termine il resto delle operazioni con la stessa rapidità che gli aveva consentito di finalizzare con successo i propri piani.

Vercingetorige applicò la tattica della terra bruciata: distrusse villaggi, case e città privando i Romani della possibilità di rifornirsi di fieno e di frumento. Cesare dovette agire rapidamente: assediò con un'imponente opera di ingegneria militare Avaricum, la più bella città della Gallia, e puntò su Gergovia e su Vercingetorige. A Gergovia fece allestire due campi e assediò la rocca. Poi decise, senza alcun indugio, di occuparsi degli Edui in rivolta, recandosi da loro

personalmente. Dopo averne ottenuto l'appoggio ritornò a Gergovia. Spiegò ai legati che si potevano eludere gli svantaggi della posizione solo con la rapidità, poi inviò una legione lungo il crinale occidentale e la cavalleria degli Edui ad attaccare il fianco destro, sempre in salita.

L'attacco mise in fuga alcuni nemici ma i legionari subirono gravi perdite e vennero respinti dagli Arverni usciti da Gergovia [Carcopino 1993, 339-341]. Gli Edui, intanto, avevano cambiato fronte e saccheggiato Noviodunum (l'odierna Névers), con i ricchi depositi di grano e denaro, cavalli e bagagli di Cesare e dell'esercito. Cesare, «appena ne fu informato … ritenne di dover accelerare i tempi» e «combattere prima che si radunassero lì truppe nemiche più consistenti» [Cesare 1993, VII, 45, 333].

Dopo più di sei anni di guerra, quasi l'intera Gallia si era unita contro i Romani, e lo stesso Cesare era in difficoltà: isolato dalle legioni affidate a Labieno, lontano dalla Gallia Narbonense, privo di rifornimenti, circondato da nemici sempre più numerosi. Infatti, la defezione degli Edui aveva fatto divampare la guerra. Doveva decidere rapidamente. Come osserva lo storico:

> Cesare non era mai così pericoloso come dopo essere stato vinto […]. Dopo Gergovia molti altri al suo posto si sarebbero ritirati nella Narbonense e avrebbero abbandonato al suo destino Labieno, impegnato nella Gallia centrale; certamente Vercingetorige si aspettava una manovra di questo genere. Invece così non fu [Zecchini 2002, 58-59].

Cesare mise in campo una serie di decisioni che ribaltarono la sua condizione e che dimostrarono come sapesse reagire cambiando piano. In apprensione per Labieno, lontano con le sue legioni, forzò al massimo le tappe e, marciando di giorno e di notte, giunse alla Loira, in piena per le nevi, contro ogni previsione degli avversari e si ricongiunse con Labieno. Consapevole della debolezza nella cavalleria e del fatto che non poteva contare sui rinforzi, Cesare mandò messi oltre il fiume Reno alle nazioni che aveva precedentemente sottomesso, chiedendo l'invio di cavalieri e fanti armati alla leggera, abituati a combattere in mezzo alla cavalleria. Ora aveva con sé le sue dieci legioni e dalla Germania erano arrivati i cavalieri. Il capo dei Galli, dopo un confronto con i Romani nella piana di Digione, si diresse verso Alesia, capitale dei Mandubi (distante un giorno di marcia) e vi si barricò.

Anche questa volta Cesare dovette decidere rapidamente cosa fare: la fortezza, infatti, era ben munita e i Romani si sarebbero logorati nel lungo assedio dando tempo ai Galli di riorganizzarsi. Finora aveva vinto con una strategia di movimento alternata ad assedi: in questa occasione, come vedremo trattando delle innovazioni tattiche e tecniche, adottò una *strategia di movimento all'interno di una strategia di assedio* e la realizzò facendo costruire una doppia linea di circonvallazione. Grazie ad una superiore tecnologia, organizzazione, addestramento ed esperienza, i Romani sconfiggeranno il nemico. Cesare svernò a Bibracte, mentre a Roma si prepararono venti giorni di feste solenni.

Quadro 2.5. Come decide il manager?

Decidere è scegliere un'azione tra due alternative. Per molto tempo nei seminari di formazione manageriale il processo decisionale è stato studiato come un *processo essenzialmente razionale*, in aiuto del quale sono stati messi a punto sistemi di supporto (Decision Support Systems, DSS). La ricerca operativa (nota anche come teoria delle decisioni) analizza e risolve problemi di scelta complessi mediante modelli matematico-statistici e metodi quantitativi avanzati. Tra le tecniche vi è la teoria dei grafi (si parla anche di *albero delle decisioni*), utile per schematizzare le possibili alternative e conseguenze e creare un piano di azione mirato ad un obiettivo.

Grazie ai progressi di una nuova disciplina a metà tra economia e psicologia (la si chiama anche *economia cognitiva e sperimentale*) abbiamo ulteriori strumenti per capire le decisioni. Si deve essenzialmente agli studi di due psicologi israeliani (che avevano operato negli Stati Uniti), Daniel Kahneman e Amos Tversky, se si è scoperto che la decisione è più spesso il risultato di forti *componenti emotive*. I due studiosi approfondiscono gli studi pionieristici di Herbert Simon (premio Nobel per l'economia nel 1978), il quale aveva già compreso che il processo decisionale delle organizzazioni, più che rispondere ai criteri di una razionalità piena (che egli definì *olimpica*), risponde ai criteri di una *razionalità limitata* dalle condizioni in cui le decisioni vengono prese e dai limiti cognitivi del decisore [Kahneman e Tversky 2005].

In particolare, Kahneman (anche lui premio Nobel per l'economia nel 2002) ha dimostrato che le violazioni della razionalità olimpica sono diffuse, importanti e sistematiche; come tali, esercitano un forte peso sul comportamento. Chiamò queste violazioni con il termine «euristiche» (dal greco *heurískein*, *trovare, scoprire*): sono, di fatto, scorciatoie utilizzate dalla mente per arrivare a conclusioni veloci con un ridotto sforzo cognitivo. In condizioni di incertezza, esse ci permettono di semplificare la realtà e averne una prima rappresentazione coerente.

Kahneman [2011] evidenzia i due sistemi del pensiero umano. Il Sistema 1 è quello del *pensiero intuitivo* o *euristico*, basato su percezione e intuizione: è veloce, automatico, intuitivo, impulsivo, associativo, metaforico, influenzabile dagli stati emotivi: nelle parole dell'autore, ha una passione per *saltare alle conclusioni*. Il Sistema 2 è quello del *pensiero razionale*, basato sul ragionamento: è lento, sequenziale, controllato, faticoso da attivare – e spesso inutile! Il Sistema 2 articola i giudizi, compie le scelte ma normalmente accetta quanto gli *dice* il Sistema 1. Però attenzione: le intuizioni del Sistema 1 non analizzate dal Sistema 2 spiegano la maggior parte dei nostri errori, dal giudizio affrettato alla decisione sbagliata.

La tendenza del nostro cervello ad acquisire ed elaborare le informazioni facendo ricorso alle euristiche dà origine a bias cognitivi che ostacolano una presa di

decisioni efficace. Questi bias sono moltissimi: riguardano il campo percettivo, la memoria, l'attenzione, il pensiero, il giudizio. Quelli che incidono in maniera più evidente sulla decisione si riducono ad una decina. Come vedremo nel capitolo dedicato a Napoleone, molti degli errori commessi a Waterloo possono essere interpretati con alcuni comuni bias, quali l'*overconfidence* (un eccesso di una qualità importante per qualsiasi manager, come la fiducia in sé stessi, nelle proprie capacità e scelte, che tuttavia ha condotto ad una sistematica svalutazione della complessità degli avversari e delle critiche dei propri collaboratori). Un altro bias che può spiegare errori di giudizio dei leader è l'*attribution bias*: quando ci rendiamo conto di aver preso una decisione sbagliata, spesso cerchiamo cause esterne cui attribuire la responsabilità (ad es., i fattori meteorologici a Waterloo per giustificare la scarsa efficacia delle batterie di cannone di Napoleone).

Queste ricerche sono state diversamente interpretate da Gerd Gigerenzer, uno studioso tedesco (ma che a lungo ha operato negli USA) che ha ampiamente rivalutato il ruolo delle *intuizioni* e, in generale, della cosiddetta *intelligenza inconscia* (che invece, secondo Kahneman, produce più facilmente errori e che quindi andrebbe tenuta sotto controllo dai nostri *pensieri lenti* cioè razionali). Gigerenzer utilizza lo studio di un neurologo, Antonio Damasio, che ha parlato di *marcatore somatico*, per indicare l'effetto dell'esperienza sulla struttura del nostro cervello: gli esiti delle nostre decisioni e le loro conseguenze emotive si

fissano nella nostra memoria (esplicita e implicita) e, quando ci si ritrova in una analoga situazione decisionale, le tracce mnestiche ed emotive si riattivano e decidiamo per *intuizioni* (euristiche). In sostanza, è il nostro catalogo emotivo personale a prendere le decisioni [Gigerenzer 2009; 2015; Motterlini 2008]. Secondo Gigerenzer, ci sono molte situazioni nelle quali le nostre decisioni sono tanto più efficaci quanto più esse sono prese violando le rigide norme della *razionalità olimpica*. Le buone intuizioni vanno oltre la logica, ma ciò vale solo per gli esperti.

Ora abbiamo qualche nozione in più per capire la rapidità decisionale di Cesare. Era intuitivo (possedeva, come del resto Alessandro Magno e Annibale, l'intuito strategico) e, come tale, era fortemente esposto ai bias cognitivi che caratterizzano il Sistema 1. Il suo Sistema 2 si attivava per analizzare quanto prodotto dal Sistema 1, introducendo maggiore razionalità in considerazione dell'alta incertezza della scelta. Ricordiamo l'evento che scatenò la conquista della Gallia: la decisione degli Elvezi di cercare nuove sedi per sottrarsi alla pressione germanica. Cesare, sulla base di informazioni credibili (approfondiremo questa capacità di approvvigionamento di informazioni nelle prossime pagine), viene a conoscenza di questa loro volontà. Si attiva il Sistema 1, legato all'attività dell'area limbica, quello facilmente influenzabile dal suo stato emotivo e più soggetto ai bias cognitivi, che gli dice: «È il momento, invadi la Gallia».

Il Sistema 2, governato dalle aree frontali che presiedono al pensiero analitico e al problem solving – notoriamente pigro – si attiva per inserire la vicenda all'interno di un ragionamento strategico. Ciò è coerente, probabilmente, con il suo stile cognitivo, un mix di impulsività e pensiero analitico. Il Sistema 2 accende l'attenzione e lo porta alle seguenti considerazioni (lo sappiamo dal *De bello gallico*). Muovendo dalla zona ginevrina, per gli Elvezi si aprivano tre sole possibilità: andare ad ovest, minacciando le popolazioni ivi già stanziate (peggio: a sud-ovest, verso la Gallia Narbonense, che era già una provincia romana); andare a sud, verso la Gallia Cisalpina; andare ad est, verso l'Illirico. Tutte andavano contro l'interesse romano e contro il disegno strategico di Cesare!

Il Sistema 2 conferma al Sistema 1 che la decisione è coerente con l'obiettivo di salvaguardare il dominio di Roma e il suo potere personale. La decisione è tuttavia molto rapida. È vero che, come abbiamo scritto, non partì subito per la Gallia: qui il Sistema 2 si sarà attivato per farlo riflettere sull'imprescindibilità della costruzione del necessario network di supporto a Roma, durante la sua assenza. E, supponiamo, anche per indicargli il modo migliore per mascherare lo scatenamento della guerra con la necessità di tutelare Roma. Le euristiche della rappresentatività e disponibilità forse non hanno fornito grandi scorciatoie alla sua decisione di invadere la Gallia. Con riferimento alla prima: la situazione non era a lui

familiare (era alla sua prima, grande conquista, anche se la missione in Spagna fu un enorme successo); relativamente alla seconda: non disponeva di casi analoghi in grado di influenzare il suo giudizio sulla probabilità di successo dell'evento.

Si può invece fare una riflessione sul ruolo dell'euristica dell'ancoraggio, che può aver portato Cesare ad affidarsi ad un valore iniziale prima di prendere la decisione di invadere la Gallia. Si era ancorato forse alle ricchezze della Gallia per sanare i suoi debiti e ricompensare le truppe? Si era ancorato all'idea di ripercorrere le grandi gesta dei condottieri che lo avevano preceduto e, da lì, imporsi definitivamente all'attenzione della storia?

Per il manager. Le decisioni prese intuitivamente sono senz'altro le più rapide, ma possono non essere quelle giuste in contesti dinamici ad alta incertezza. Qual è il ruolo dell'intuito nel prendere decisioni nella vostra azienda? La componente più riflessiva sperimenta ogni tanto una qualche forma di *pigrizia*? Le due tipologie di pensiero sopra descritte vengono messe in condizione di confrontarsi prima che la decisione finale sia presa?

5.2. La «celeritas» nell'esecuzione della strategia

Nei contesti che cambiano rapidamente non è sufficiente che la decisione sia *buona* (quale che sia il significato di questa attribuzione di valore), se essa non viene messa in pratica tempestivamente. Fu in questo doppio significato di *celeritas*

che il concetto è passato alla storia; la *celeritas* cesariana, combinata all'ardire, sorprendeva l'avversario e toglieva efficacia alla sua reazione. Cesare era consapevole di questa sua competenza e del come riusciva a muovere migliaia di uomini in tempi brevi: negli otto libri del *De bello gallico*, l'espressione *a marce forzate* compare per ben 50 volte! Doveva essere impressionante veder arrivare le legioni di Cesare prima di quanto si potesse prevedere.

Cesare era veloce, ma per esserlo aveva bisogno di uomini altrettanto veloci nel fargli avere le informazioni ed i beni necessari nel corso di lunghe campagne di guerra, nel seguirlo in marce estenuanti in ogni stagione e in ogni situazione, nonché nel costruire opere belliche ad una velocità incredibile. Occorreva anche velocità nella selezione dei soldati, come ricordato a proposito della sollevazione della Gallia:

> Prima della fine dell'inverno tre legioni furono pronte e condotte ai quartieri di Cesare, raddoppiando il numero delle coorti perse con Quinto Titurio. La rapidità delle operazioni e la quantità delle truppe provarono l'efficacia dell'impiego bene organizzato delle risorse di Roma [Cesare 1993, VI, 1, 235].

Di fatto, l'esercito di Cesare saliva nel 53 a.C. a dieci legioni. Dunque, la celebre rapidità cesariana era un consapevole fattore strategico di successo, non un portato di una personalità ansiogena! La velocità esecutiva lo ha sempre caratterizzato: nel 47 a.C., ad esempio, in cinque giorni iniziò la campagna del Ponto (sul mar Nero, oggi Turchia), vinse la battaglia di Zela contro Farnace II e annunciò al Senato: «*veni, vidi, vici*» («*venni, vidi, vinsi*»).

La flessibilità strategica [Shimizu e Hitt 2004] ha alla base una serie di competenze che consentono di:

- identificare i cambiamenti di maggior portata nell'ambiente esterno per impegnare le risorse sulle azioni necessarie per rispondervi;
- capire e agire prontamente quando occorre fermare o invertire l'impegno di queste risorse.

Per Cesare questa competenza era necessaria per permettere alla strategia di essere flessibile. Una strategia flessibile richiede tre tipi di capacità: saper prestare attenzione (*attention stage*); saper raccogliere e valutare in modo obiettivo le evidenze (*assessment stage*); saper iniziare e completare le azioni rapidamente anche sotto incertezza (*action stage*). Le barriere all'attenzione, alla valutazione obiettiva ed all'azione si rafforzano reciprocamente e limitano la flessibilità strategica.

Con riferimento alle prime, Cesare era evidentemente in grado di superare l'insensibilità psicologica o l'inerzia organizzativa nei confronti dei segnali dell'ambiente, spesso sottovalutati da manager compiacenti che confidano nei passati successi. Ancora, con riferimento all'obiettività nella valutazione, e diversamente dai manager che per paura di commettere errori non agiscono, Cesare, pur consapevole delle conseguenze delle sue azioni a livello militare prima, e politico poi, iniziava a rispondere agli eventi. Infine, diversamente dai manager che non agiscono perché pensano che così facendo altererebbero le routine consolidate, generando incertezza e

quindi rischi, Cesare, pur se attento a non rischiare inutilmente la vita dei legionari, vedeva nella velocità il modo per diminuire i rischi (ad es., non dando il tempo al nemico di organizzare una risposta).

La campagna in Gallia è piena di esempi di velocità esecutiva. Un primo, già citato episodio è quello che ha dato avvio alla guerra in Gallia. Appena informato che gli Elvezi si muovevano verso la Gallia Narbonense, Cesare si diresse verso la Gallia Transalpina a marce forzate e raggiunse Ginevra. Gli Elvezi raggiunsero il Rodano a fine marzo del 58 a.C., lui arrivò il 2 aprile, coprendo la distanza Roma-Ginevra in soli otto giorni e sorprendendo gli Elvezi che ritenevano impossibile che Cesare arrivasse prima di un mese. Un altro episodio è il confronto con gli Svevi di Ariovisto (58 a.C.), che si erano stabiliti nei fertili territori dei Sequani. Oltrepassando il Reno in massa, in pochi anni avrebbero invaso la Gallia. Cesare ritenne di non dover tollerare il loro sconfinamento. Saputo che le tribù degli Svevi erano lungo il Reno e tentavano di attraversarlo, «[Cesare] stimò di doversi affrettare [...]. Pertanto, procuratesi il più in fretta possibile le vettovaglie, mosse a grande velocità verso Ariovisto» [Cesare 1993, I, 37, 45]. Conosciamo la fine: dopo gli scontri, i Germani fuggono e i superstiti tornano nelle loro terre, inseguiti dalla cavalleria.

La *celeritas* esecutiva si ritrova anche nell'ultimo periodo della guerra. Nel 52 a.C. Cesare, impegnato nell'assedio di Gergovia, venne spiazzato dalla mossa dei suoi alleati Edui che erano sul punto di rivoltarsi contro di lui. Per evitare che essi si

alleassero con gli avversari, dovette inserire nel piano un'azione non prevista e intervenire rapidamente. Scriverà che

> Cesare, gravemente preoccupato, senza frapporre indugio, fa uscire dal campo quattro legioni senza bagagli e tutta la cavalleria; lasciò di guardia al campo il legato Gaio Fabio con due legioni [...] [allorché giunse in vista degli Edui] mandata avanti la cavalleria ne arrestò la marcia; fece espresso e formale divieto a tutti i soldati di uccidere alcuno [...] date all'esercito tre ore della notte per il riposo, mosse verso Gergovia [*ibidem*, VII, 40 e 41, 327-329].

Fu un'azione rapida: Cesare venne informato della minaccia a mezzanotte; alle due era già pronto a partire con legioni e cavalleria. Tornerà prima delle cinque del mattino del giorno seguente, in tempo per dar man forte alle due legioni in difficoltà davanti a Gergovia. In meno di ventisette ore, comprese le tre per il riposo e quelle occorrenti per fermare gli Edui, probabilmente percorse cinquanta miglia, circa settantacinque chilometri all'andata e altrettanti al ritorno, con l'esercito armato – una marcia che agli eserciti dell'Ottocento avrebbe richiesto tre giorni.

Quadro 2.6. La velocità come leva competitiva

I clienti, in genere, amano le imprese che sanno soddisfare con celerità le loro richieste. Sempre più organizzazioni sentono il bisogno di *non consumare tempo*, una risorsa che, combinata con altre risorse (come la conoscenza), può diventare fonte di vantaggio competitivo. L'enfasi sulla ricerca e sviluppo, l'adozione di sistemi flessibili di produzione e, in genere, la progettazione organizzativa finalizzata a creare sistemi di

risposta rapida, dimostrano un senso di urgenza nei confronti di ogni ritardo o spreco di tempo. La celerità richiede attenzione costante, conoscenza della tecnologia e del come applicarla a diversi processi in diversi contesti, un portafoglio di risorse e competenze che consenta di attirare partner anch'essi in grado di competere sul tempo. Infatti la velocità va apprezzata a livello di sistema: a poco servirebbe la velocità di un manager della Ricerca e Sviluppo, se poi altre parti dell'organizzazione rallentano la produzione e la commercializzazione del prodotto; inoltre, a poco servirebbe essere un'organizzazione veloce con partner della catena di fornitura o della rete di dealers non in grado di assecondarla. Vi sono casi eclatanti di una *celeritas* raggiunta a livello di sistema:

- i produttori automobilistici giapponesi sono stati un esempio di *celeritas* nel processo di sviluppo di nuovi prodotti. A partire dagli anni '90, una volta che i divari relativi a tecnologia e qualità si erano ridotti, le preferenze degli acquirenti andarono agli aspetti stilistici della vettura. I produttori iniziarono allora a competere, sull'esempio delle imprese giapponesi, sulla riduzione dei *lead time*, anche contando sul coinvolgimento anticipato delle catene di fornitura. L'approccio ai processi venne riorganizzato, collocando il *congelamento* della progettazione il più vicino possibile alla fase di vendita per intercettare al meglio le preferenze dei consumatori;

• nel settore dell'abbigliamento, il fast fashion è un esempio di *celeritas* nella progettazione, produzione e distribuzione. Normalmente, dall'individuazione delle tendenze e dalla selezione delle materie prime trascorrono circa due anni prima che sia disponibile il prodotto in negozio. Zara reagisce in modo rapido all'individuazione dei trend, passando dal *concept* al modello, e poi dal modello al prodotto industriale in 15 giorni;

• Amazon, con il servizio Prime, è sinonimo di velocità nella consegna di prodotti. L'azienda, grazie alla sua tecnologia e organizzazione, guadagna tempo in ogni fase: nei magazzini, con il prelievo della merce, identificata con algoritmi di calcolo e fatta arrivare alla postazione dell'operatore da un sistema robotizzato; nell'imballaggio; nella preparazione della documentazione di supporto; nella spedizione (con corriere di Amazon o di suoi partner), trasportando i pacchi dai centri di distribuzione allo smistamento e, da questo, al domicilio del cliente;

• la velocità può riguardare anche il ripristino delle normali condizioni operative dopo un problema. Nel 2000, l'impianto produttivo di Philips (nel New Mexico) fornitore di RFCs (*radio frequency chips*) per Nokia ed Ericcson fu distrutto da un incendio. Nokia creò immediatamente una squadra d'attacco che convinse Philips a produrre quanto richiesto in altri impianti. Poi, i suoi ingegneri riprogettarono rapidamente gli RFCs, per consentire ad altri fornitori di realizzarli. Attraverso le sue *fast recovery*

abilities, Nokia raggiunse i suoi obiettivi di produzione e aumentò la quota di mercato di 3 punti percentuali. Ericcson, invece, non avendo sistemi di allerta anticipati (*early warning systems*) non capì tempestivamente la serietà del problema e incappò in una perdita consistente. Fu quindi costretta ad affidare ad altra impresa il business dei telefoni cellulari.

Quelli presentati sono casi di *impresa agile*, una tipologia che permette allo stile strategico di tipo adattivo di esprimere il massimo potenziale. Tali imprese combinano stabilità e velocità: ad una base di elementi-chiave non soggetta a consistenti cambiamenti, viene affiancata una componente che sperimenta e che consente di cogliere le opportunità. Queste aziende non hanno molti livelli gerarchici, ma le responsabilità sono chiare e i processi sono disegnati per permettere una rapida interazione tra le persone e tra i team. Sono imprese progettate per la velocità, organizzate attorno ad *agility practices* che interessano l'intera organizzazione.

L'agilità, quindi, inizia dalla strategia [Stalk e Stewart 2019]: comunicando in maniera chiara la missione a chi (individui o team) dovrà eseguire un compito; portando gli esecutori a conoscere bene il contesto strategico nel quale operano, rendendoli consapevoli dell'importanza della celerità (non a detrimento della qualità) e del valore che essi stessi creano con il loro comportamento; adottando uno stile di guida che permetta alle persone un certo

grado di autonomia (bilanciata con l'allineamento), per far sì che forniscano il loro contributo.

Per il manager. Avete avuto l'esigenza di velocizzare la capacità di risposta della vostra organizzazione (ad es., nel cercare un fornitore sostitutivo o rispondere al reclamo di un cliente)? In che modo avete impresso accelerazione? Sareste in grado di replicare la stessa *celeritas* in altri contesti e funzioni aziendali? Cosa hanno appreso i vostri collaboratori da questo cambio di marcia?

5.3. La raccolta strutturata di informazioni e il loro impiego

Cesare rappresenta uno spartiacque nelle strategie militari dell'antichità. Capì subito che, con l'estensione della supremazia a popoli e territori molto distanti, diventava critico il poter disporre di una rete informativa efficiente che funzionasse in entrambe le direzioni. Per questo istituì nel 59 a.C., quando ricopriva la carica di console, gli *Acta Diurna*, redatti dai suoi segretari e distribuiti tramite corrieri del *cursus publicus* (il suo servizio postale!) agli ufficiali dislocati nei territori della *Res publica* romana. Per far arrivare le informazioni con celerità, Cesare sapeva che le strade dovevano essere mantenute efficienti e le stazioni di posta messe in sicurezza. Cambiando cavalli lungo la strada, i corrieri coprivano fino a 170 miglia al giorno. Le *unità di intelligence*, che creò come entità organizzative permanenti, gli furono utili a livello strategico e tattico.

Relativamente al primo aspetto, gli consentirono di accedere ad informazioni sulla demografia, la geografia, gli aspetti economici dei paesi nemici. Quando si scontrò con i temibili Germani Cesare conosceva le loro tradizioni, il cibo, l'abbigliamento, lo stile di vita, persino le superstizioni. Con riferimento al popolo dei Nervi (Germani), ad esempio, scrive che

> domandando del loro carattere e dei loro costumi, trovava che non davano accesso presso di sé ai mercanti; non tolleravano affatto che venisse importato vino o altre merci di lusso, poiché stimavano che ne derivasse rilassamento morale e indebolimento del valore; erano uomini selvatici e di grande valore [Cesare 1993, II, 15, 83].

Dei Galli sapeva che non ci si poteva fidare, perché

> sono mutevoli nel prendere le decisioni e in generale amano i cambiamenti [...] spesso riguardo a cose importanti prendono decisioni delle quali subito dopo debbono pentirsi, dal momento che danno retta a voci infondate e la maggior parte delle persone [interrogate] forniscono risposte conformi ai loro desideri [*ibidem*, IV, 5, 137].

Sono informazioni cruciali per chi combatte ma anche per chi deve stringere alleanze, conoscendo in anticipo l'affidabilità del proprio partner. Da un punto di vista tattico, invece, poteva conoscere tempestivamente i dettagli della singola battaglia: le forze del nemico e la composizione delle truppe, la sua organizzazione e i movimenti. Come dimostra la conquista della Gallia, la disponibilità di informazioni accurate è fondamentale per ridurre il rischio di una clamorosa disfatta, soprattutto quando si combatte in netta inferiorità numerica.

Cesare non solo ricorreva ad una grande varietà di fonti informative; le confrontava e verificava per accertarne

l'attendibilità e la fondatezza [Sheldon 2008]. Tra queste ricordiamo:

- i *prigionieri e i disertori*, che fornivano informazioni sulle intenzioni, il morale, l'organizzazione e la posizione del nemico, tutte da sottoporre a verifica con altre fonti (ad es., ad Avaricum, dai prigionieri Cesare apprese di un'imboscata programmata il giorno successivo e rispose immediatamente; dai disertori apprese che un solo punto del Tamigi poteva essere attraversato a piedi, anche se protetto e fortificato con pali acuminati; ad Alesia, poi, alcuni disertori svelarono i piani di Vercingetorige);
- i *viaggiatori e i mercanti*, che provenivano da terre lontane e che contribuivano a completare, con ricchezza di particolari, la conoscenza del nemico;
- i *ricognitori* che gli comunicavano le distanze dalle capitali delle varie tribù galliche (ad es., quando Cesare, informato della vicinanza di Bibracte, capitale degli Edui, decise di marciare in quella direzione);
- gli *speculatores*, unità di intelligence anch'esse dedicate alla raccolta di informazioni (forse c'era una decina di *speculatores* in ciascuna legione), con attività di spionaggio, osservazione, ascolto. Spesso erano infiltrati nelle tribù nemiche e venivano utilizzati per verificare le informazioni provenienti da altre fonti;
- i *frumentarii*, con il compito primario di consegnare dispacci e messaggi riservati, ma che, all'occorrenza, si

trasformavano in spie e segnalatori (originariamente, essi dovevano provvedere al *frumentum* per le truppe);

- i *capi di alcune tribù galliche* che si sottomettevano a Roma. Conoscevano la lingua e le abitudini degli avversari. Furono, ad esempio, i Remi ad informare Cesare che i Belgi muovevano contro di lui e che i nemici erano ormai vicini e, grazie a questa informazione, Cesare si affrettò a portare l'esercito sull'altra riva del fiume;
- le informazioni *raccolte direttamente* o tramite i *rapporti* richiesti ai suoi *legati* (i comandanti delle singole legioni), i quali erano informati di quanto accadesse. Con riferimento al primo aspetto, Cesare era un uomo curioso e metteva a valore l'esperienza. Gli furono quindi molto utili le informazioni raccolte nella sua prima visita nella Gallia Cisalpina, nel 67 a.C., al ritorno dalla Spagna, e quelle relative al primo sbarco in Britannia, nel 55 a.C.

Più mirato era un altro tipo di informazioni: sin dal primo contatto con gli Elvezi, infatti, Cesare prese l'abitudine di servirsi di squadre di *exploratores*, cavalieri (romani, ma anche galli e germani) che avevano il compito di muoversi con discrezione e individuare la posizione e la consistenza numerica dei nemici. Scrive Cesare che «dagli esploratori fu informato che gli Elvezi avevano già traghettato tre quarti delle truppe e che circa un quarto restava al di qua del fiume Arar» (la Saona) [Cesare 1993, I, 12, 17]; successivamente, gli esploratori gli comunicarono che i nemici erano a circa otto miglia dal suo campo; a seguito di questa informazione,

Cesare chiese ai suoi di rilevare la conformazione del monte e del pendio in tutto il perimetro.

A volte venivano utilizzati anche esploratori galli di una tribù amica (ma in questo caso si aggiungeva loro un centurione fidato), i quali, grazie alla migliore conoscenza dei luoghi, del clima, della vegetazione, della transitabilità, fornivano un ausilio prezioso su elementi come l'attraversamento di un fiume o la localizzazione degli accampamenti.

Gli esploratori erano utili anche per aprire linee di comunicazione, localizzare sacche di ribellione, pianificare o controllare la situazione durante gli assedi. Durante l'assedio di Cenabo furono gli esploratori ad informare Cesare che i Cenabensi durante la notte erano usciti dalle mura, permettendogli di irrompere nella città (un'altra dimostrazione di *celeritas*!) e prenderla. Furono sempre gli esploratori a fornirgli le informazioni topografiche necessarie per l'assedio di Gergovia (52 a.C.), confermando quando detto dai disertori che ogni giorno arrivavano al campo romano.

Per il manager. Cesare ci stimola a riflettere periodicamente sull'adeguatezza – e varietà – delle fonti informative di cui disponiamo. In particolare: chi ha il ruolo di raccogliere dati e di portare informazioni in azienda? Che incentivi esistono per chi fornisce informazioni rilevanti? Quali sono le fonti informative e con che cadenza ne verificate l'adeguatezza? Quali sono i canali (analogici, digitali, entrambi) utilizzati per trasferire le informazioni ad altre parti dell'organizzazione?

5.4. Le innovazioni nella tecnica e le capacità di problem solving

Le grandi opere realizzate da Cesare in Gallia sorprendevano gli avversari e consentivano di vincere battaglie che molti altri eserciti avrebbero perso in partenza, a causa della scarsa conoscenza dei territori, dell'inferiorità numerica e della bellicosità del nemico. La capacità di costruire era una caratteristica distintiva del soldato romano, valoroso guerriero ma anche portatore di civiltà e di sviluppo. Questi legionari, costretti a combattere lontano dalle basi, impegnati per lunghi periodi (quelli coinvolti nel conflitto sin dall'inizio non videro le famiglie per circa dieci anni), sollecitati continuamente da un comandante generoso ma che richiedeva sempre nuovi sacrifici, erano superiori alle popolazioni via via sfidate (Celti dell'Ovest, Celti dell'Est, Britanni) per addestramento, armamento, tecnica, capacità organizzative.

Cesare ha saputo sfruttare queste abilità al massimo del loro potenziale per risolvere i problemi che via via si presentavano realizzando ponti, fortificazioni, rampe di assedio, persino flotte navali con maestria e in tempi rapidissimi. Nella dotazione dei soldati era prevista la dolabra, un incrocio tra un'ascia e un piccone: tutti, infatti, erano chiamati a costruire. Osservate la Colonna Traiana a Roma, monumento innalzato in onore dell'imperatore Traiano conquistatore della Dacia (l'attuale Romania): i legionari raffigurati sono quasi sempre indaffarati a costruire qualcosa!

Un'opera celebre è il primo dei due ponti realizzati dai Romani sul Reno. L'esercito inseguiva i Germani (essenzialmente, Svevi) che avevano oltrepassato il fiume e che, sconfitti, si affrettavano a rientrare nelle terre d'origine. Cesare avrebbe potuto utilizzare i battelli ma optò per un ponte stabile in legno: dopo dieci giorni dall'inizio della raccolta del materiale, i lavori terminarono e l'esercito venne fatto passare. Nel quarto Libro del *De bello gallico* sono descritte le modalità di costruzione e le tecniche impiegate. Travi appuntite alla base vennero conficcate sul letto del fiume, congiunte a due a due, utilizzando grandi magli per fissarle sul fondale. Il manufatto era solido poiché le travi erano state inclinate per assecondare la corrente. Le travi, a monte, erano protette da pali per proteggere il ponte da eventuali attacchi con imbarcazioni o tronchi.

Si trattò di un'impresa eccezionale, anche considerando l'eccellenza romana nelle grandi costruzioni civili (strade, acquedotti, palazzi, templi). La rapidità di esecuzione si spiega con l'addestramento tecnico degli specialisti, l'entusiasmo dei soldati e la continua supervisione dell'opera. Cesare aveva con sé non solo truppe ausiliarie (quali Numidi, arcieri cretesi, frombolieri delle Baleari, Iberici), ma anche gruppi di tecnici fra i quali, probabilmente, si può annoverare il più grande architetto del mondo romano, Vitruvio, la cui opera, *De architectura*, è stata giudicata uno dei fondamenti teorici dell'architettura occidentale. I legionari erano diretti da *architecti* e, già dall'Età Regia (il periodo precedente l'istituzione della Repubblica), l'organizzazione militare includeva tecnici

(*fabri*) incaricati della costruzione di macchine da guerra. Anche l'esercito professionale della successiva epoca imperiale era dotato di tecnici qualificati (*immunes*) dispensati dai lavori pesanti.

Qualsiasi manager si rende conto immediatamente delle capacità necessarie per realizzare simili opere: organizzazione delle squadre e dei turni di lavoro, rotazione nella indispensabile funzione di difesa, approvvigionamento dei viveri per gli addetti all'opera, manutenzione degli attrezzi di lavoro, direzione e controllo.

Anche negli *assedi* si coglie la superiorità tecnica di Cesare. Ad esempio, nell'assedio dell'*oppidum gallico* di Avarico (52 a.C.), i soldati romani riuscirono, in meno di un mese, nonostante il freddo e le piogge, a costruire su un terrapieno una lunga rampa larga quasi 100 metri e alta oltre 20, raggiungendo il livello dei contrafforti e rendendoli inutili. Speciali torri di assalto, equipaggiate con macchine di lancio, tennero al riparo dai colpi del nemico chi lavorava alla loro realizzazione e chi partecipava all'attacco. L'assedio si complicava se la città era arroccata molto in alto e si rischiava di avere il nemico anche di spalle, come successe nell'assedio di Alesia (52 a.C.).

Occorre ritornare brevemente a quei momenti. Cesare si era ritirato da Gergovia, dove aveva subito probabilmente l'unica sconfitta in Gallia (se si eccettua la distruzione di una legione e mezza occorsa ai legati Sabino e Cotta i quali, disubbidendo agli ordini, portarono i legionari fuori dal campo e caddero

nella trappola dei Belgi), per dirigersi verso Alesia al cui interno si trovava un esercito di circa 70.000, forse 80.000, Galli armati, in parte trincerati all'interno di un fosso attorno alla stessa città; all'esterno, alle spalle dei Romani (più precisamente ai piedi della collina di Mussy-La-Fosse, davanti alla piana di Laumes, a un chilometro dalle mura esterne costruite dai Romani), si trovavano 240.000 combattenti forniti da quasi tutte le tribù galliche. Cesare, che disponeva di 40.000, forse 50.000, uomini, era in una situazione molto rischiosa: l'essere circondato durante l'assedio. Inventò allora qualcosa mai vista prima: un assedio sostenuto da una guerra di movimento! Costruì intorno ad Alesia una doppia cinta di fortificazioni al cui interno avrebbe trovato posto l'esercito romano (fig. 2.6).

Per impedire agli assediati di ricevere rifornimenti iniziò subito la costruzione del muro intorno alla città (la *contravallation*). Poi, davanti alle fortificazioni fece scavare una doppia fossa larga quattro metri e profonda due, una delle quali allagata dalle acque di un vicino fiume. Infine, per coprirsi le spalle dall'arrivo dei Galli, che potevano giungere in soccorso di Alesia, Cesare costruì la *circumvallation*,

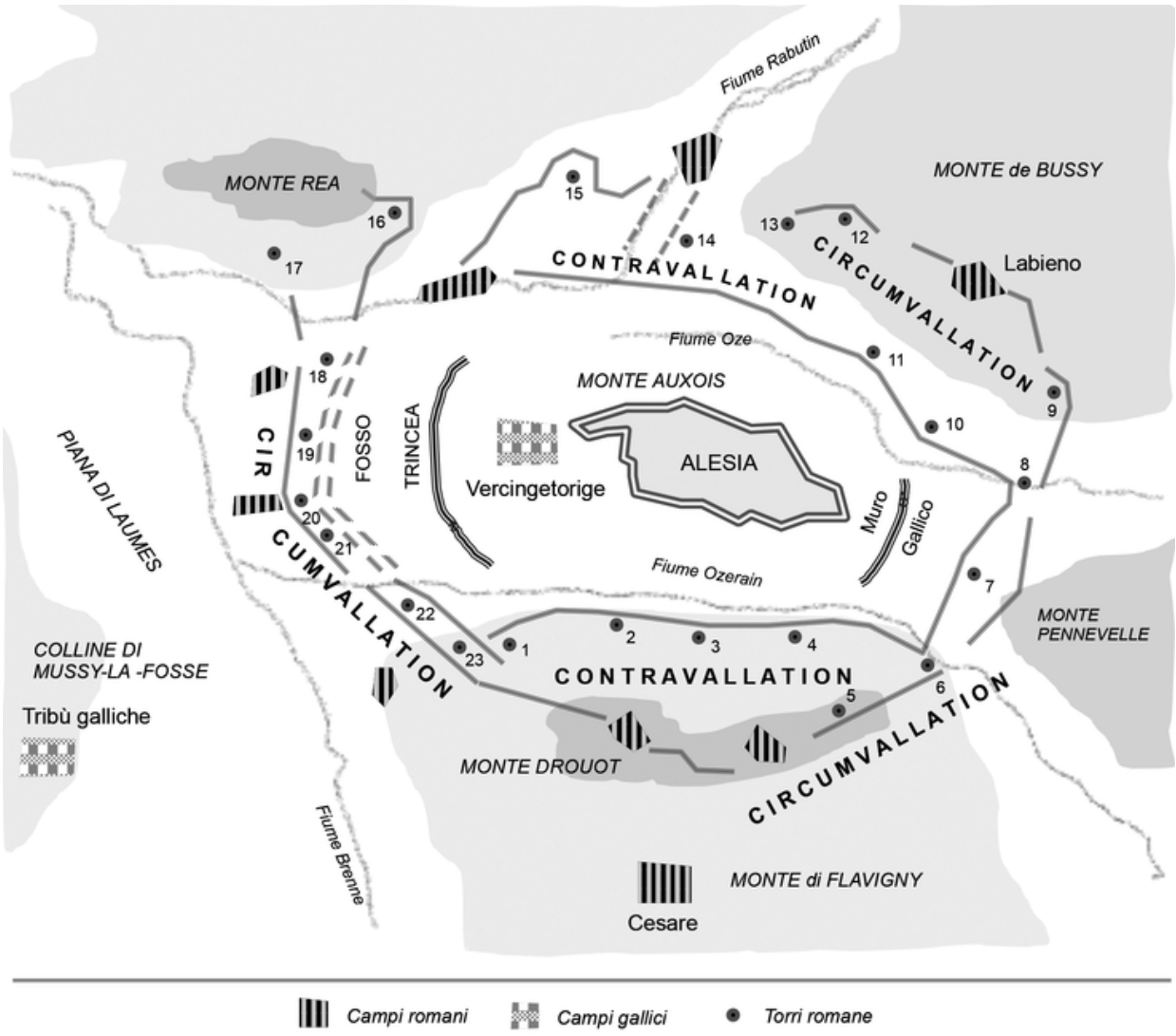

FIG. 2.6. **L'assedio di Alesia (52 a.C.).**

> una linea fortificata eguale e del medesimo genere, ma orientata in direzione opposta, abbracciando un circuito di quattordici miglia, contro i nemici provenienti dall'esterno, affinché i difensori della linea fortificata non fossero circondati… nemmeno da una grande moltitudine [Cesare 1993, VII, 74, 363].

Furono rimossi due milioni di metri cubi di terra. Per capire la vastità dell'opera si pensi che la Roma che Annibale rinunciò ad assediare aveva una cerchia di mura di 16 chilometri. L'imponente complesso di fortificazioni, senza

precedenti e senza seguito nella storia militare e civile, venne costruito in soli due mesi, dall'agosto al settembre del 52 a.C. Al seguito delle sue legioni Cesare aveva anche questa volta portato le *cohortes fabrum*, con competenze nella lavorazione del metallo e nell'erigere queste incredibili opere.

Come afferma lo storico Canfora, «si trattò di una delle più grandi imprese di ingegneria militare di tutti i tempi» [Canfora 2002, 128]. Tra le due fortificazioni, in uno spazio largo dai 160 ai 600 metri, i Romani potevano muoversi agevolmente. Lungo il percorso vennero edificati: otto fortini principali e ventitré secondari; otto accampamenti per le truppe, quattro per le legioni e quattro per la cavalleria legionaria, ausiliaria e germanica; quasi un migliaio di torri di guardia a tre piani, a circa 25 metri di distanza una dall'altra, presidiate dall'artiglieria. All'esterno delle fortificazioni sorgevano *campi minati* rappresentati da tronchi aguzzi. Dopo un mese, tutto era pronto. Al riparo delle fortificazioni e muovendosi da un punto all'altro della doppia cerchia, l'esercito romano era pronto all'assedio e a fronteggiare gli attacchi delle tribù ai comandi di Vercassivellauno (cugino di Vercingetorige) alle sue spalle.

L'esercito gallico attaccò i tre campi romani sulla piana di Laumes e Cesare rispose con la cavalleria, fronteggiando i continui assalti. I 60.000 Galli di Vercassivellauno, supportati dalla cavalleria, attaccarono poi il campo di Monte Rea che, vista la sua altezza, non era stato inglobato nella linea difensiva romana. Nel frattempo, i combattenti di Vercingetorige, dentro e fuori le mura, si prepararono

all'assalto finale, schierandosi davanti al perimetro occidentale della fortificazione avversaria. Poiché i Galli avevano sfondato il campo di Monte Rea, Labieno si diresse lì con 39 coorti. L'intensità dell'attacco convinse Cesare a portare soccorso: chiama quattro corti di stanza al monte Flavigny e, con parte della cavalleria germanica, si affretta per trovarsi sul luogo del combattimento, guidando la controffensiva decisiva. La restante parte della cavalleria germanica aggirava il nemico alle spalle. Lo immaginiamo a cavallo, con il suo mantello rosso, sotto gli occhi di tutti, mentre percorre ad ovest, tra le due fortificazioni, tutto il perimetro fino all'estremo nord. Da lì attacca alle spalle i Galli di Vercassivellauno, riprendendo il controllo. La battaglia di Alesia era vinta.

Nell'ultimo periodo in Gallia, per spegnere gli ultimi focolai della rivolta, Cesare non adoperò le tattiche micidiali collaudate ad Alesia ma inventò una modalità nuova: torri a tre piani, raccordate mediante ponti coperti e protetti verso l'esterno da un parapetto di graticcio. Un'altra dimostrazione di una capacità eccezionale di aderire alla specifica situazione e di mettere in campo, volta a volta, le azioni più efficaci, senza mai farsi irretire dai precedenti e dagli schemi fissi di comportamento.

Cesare aveva capito che nemmeno il successo ottenuto con i precedenti piani di azione autorizza a mantenere immutati i comportamenti. Insomma, secoli prima che si parlasse di *innovazione*, introdusse nel vocabolario manageriale la *novitas*!

5.5. *L'innovazione organizzativa e manageriale*

L’organizzazione dell’esercito romano era conosciuta e temuta. Nel corso dei secoli la formazione militare è passata dalle falangi di tipo oplitico, impiegate prima della Repubblica, alle legioni manipolari della prima e media età repubblicana, alle coorti dell’età tardorepubblicana (tab. 2.1). Le *falangi oplitiche*, originarie del mondo greco, prevedevano due file di soldati equipaggiati con un grande scudo tondo (*hoplon*), un elmo e una lancia (dopo la vittoria a Zama, Roma continuò ad utilizzare le falangi per i *triarii*, veterani armati con lance). Erano lente, poco manovrabili, e la loro compattezza richiedeva l’assenza di individualismo e grande attenzione al non commettere errori.

Per aumentare l’agilità e la manovrabilità su terreni impervi nonché l’efficacia contro la guerriglia, le legioni vennero divise in reparti di fanteria di ridotte dimensioni, i *manipoli*. Utilizzati fino alla seconda guerra punica, i manipoli erano composti da due centurie (la centuria era formata da 100 soldati in età repubblicana e da 80 soldati in età imperiale), ciascuna divisa in dieci squadre (*contubernium*) composte da otto soldati (che dormivano nella stessa tenda) al comando di un centurione. Il passaggio da falange a legione manipolare era probabilmente dovuto al bilanciamento di *virtus* e disciplina: il manipolo, infatti, lasciava maggiore spazio e libertà di movimento. I piccoli nuclei si aiutavano e modificavano il loro percorso in funzione degli eventuali ostacoli.

TAB. 2.1. ***Evoluzione delle formazioni militari romane fino alla tarda età repubblicana***

Falange di tipo oplitico	Sistema manipolare (Prima e media età repubblicana)	Coorte (Tarda età repubblicana)
• Formazione da combattimento composta da fanteria pesante; originata nel mondo greco e successivamente adottata da altri popoli • Raggiunse l'apice nelle conquiste di Alessandro Magno. Declina, dal III secolo a.C., per l'avvento della legione romana. Dopo la conquista degli stati macedoni e delle città-stato greche, gli eserciti smisero di utilizzare la tradizionale formazione a falange • Prevedeva due file di opliti che dovevano procurarsi autonomamente l'equipaggiamento costituito da lance o picche, scudi (*hoplon*) e spade • Roma impiegò delle falangi di tipo oplitico prima della Repubblica. Dopo Zama, Roma continuò ad utilizzarla unicamente per la terza linea militare (*triarii*), formata da riserve di veterani armati con lance	• Unità della legione introdotta da Marco Furio Camillo • Adottata fin dalla sconfitta nella seconda guerra sannitica (326-304 a.C.), i manipoli consentirono a Roma di battere Filippo V nella prima e seconda guerra macedonica (rispettivamente 214-205 a.C. e 200-197 a.C.) e Antioco III nella guerra romano-siriaca (192-188 a.C.) • Ogni manipolo comprendeva due centurie (unità fondamentali della legione romana composte da 100 soldati circa in epoca repubblicana / 80 soldati in età imperiale, divisi in 10 squadre al comando di un centurione) • Trenta manipoli formavano una legione, l'unità operativa dell'esercito (dal verbo *legere*, ovvero *raccogliere insieme*).	• Suddivisione tattica della legione, equivalente ad un battaglione • Scipione l'Africano aveva aggregato tre manipoli, ovvero sei centurie (due di *hastati*, due di *principes* e due di *triarii*) per formare la *coorte*, impiegandola durante le campagne in Spagna • Gaio Mario le utilizza per riformare l'esercito in chiave tattica. I *velites* vengono aboliti. Equipara l'equipaggiamento tra *hastati*, *principes* e *triarii* • Si afferma la fanteria legionaria (pesante). Le truppe leggere vengono sostituite dagli ausiliari, reclutati nelle province romane • Una coorte comprendeva tre manipoli e quindi sei centurie. Ai tempi di Cesare, la coorte era formata da 600 soldati. Dieci coorti formavano una legione. Una legione contava quindi 6.000 soldati

Falange di tipo oplitico	Sistema manipolare (Prima e media età repubblicana)	Coorte (Tarda età repubblicana)
	• I manipoli erano disposti su tre file (*hastati*, *principes* e *triarii*), ai quali si aggiungevano i *velites*. Scipione a Zama utilizza le tre linee anche per accerchiare l'avversario	
Limiti: • Manovre difficili e lente • Poco adatte nei terreni impervi	• I manipoli si disponevano a scacchiera. Scipione a Zama schierò i manipoli uno dietro l'altro per creare vie di fuga per gli elefanti del nemico e per la fanteria leggera *Vantaggi rispetto alla falange*: • Maggiore agilità e manovrabilità su terreni impervi • Più efficaci contro la guerriglia • Combinano il vigore dei giovani e l'esperienza dei veterani • Lo schieramento è più profondo e il fronte è più stretto *Limiti del manipolo*: • Pericolo di aggiramento da parte del nemico (come	• La coorte era disposta su tre linee, a scacchiera *Vantaggi rispetto ai manipoli*: • Maggiore flessibilità, dinamicità, solidità • Adatta in campo aperto • Maggiore autonomia operativa • I legionari della seconda e terza fila potevano subentrare in prima linea, se richiesto *Miglioramenti introdotti da Cesare*: • La rende efficace in campo aperto • Sposta singole coorti anziché intere legioni • Affida il comando a ufficiali e sottufficiali di carriera

Falange di tipo oplitico	Sistema manipolare (Prima e media età repubblicana)	Coorte (Tarda età repubblicana)
	nel caso delle sconfitte subite da Annibale)	• Crea le *coorti equitate*, corpi misti di cavalleria e fanteria • Dispone le truppe su tre linee, come nell'ordinamento manipolare, ma cambiandone consistenza e disposizione. Utilizza schieramenti su una linea, per evitare l'accerchiamento, o su quattro, per avere maggiore forza nello sfondamento

Trenta manipoli formavano una legione (dal verbo *legere*, ovvero *raccogliere insieme*), l'unità operativa dell'esercito. Nei manipoli, che combinavano il vigore dei giovani e l'esperienza dei veterani, i soldati combattevano con le spade, il *pilum* (giavellotto) e lo *scutum* (scudo), contro il quale le lance oplitiche si spezzavano. Poiché lo schieramento dei manipoli era più profondo ma con un fronte più stretto c'era il pericolo di aggiramento da parte del nemico, come si verificò nelle sconfitte inflitte da Annibale. I manipoli erano disposti a scacchiera su tre file (in modo da rendere possibile, se e quando un manipolo cedeva, il suo avvicendamento con il manipolo che gli era alle spalle mentre i feriti si ritiravano): *hastati*, *principes* e *triarii* (fig. 2.7) ai quali si aggiungevano, in prima fila, i *velites,* in numero di 40 per ogni manipolo:

- i *velites* (1.200 uomini) erano sottoproletari che iniziavano le schermaglie con le fanterie leggere nemiche. Generalmente cadevano per primi per mano della prima linea avversaria;
- gli *hastati* (1.200 uomini) erano dotati di un'armatura leggera e costituivano la prima fila armata. Erano giovani combattenti che entravano in campo dopo i *velites*;
- i *principes* (1.200 uomini) erano manipoli collocati dietro gli *hastati*. Erano più forti ed esperti, meglio armati di chi li precedeva. A loro spettava il peso maggiore dello scontro;
- i *triarii* (600 uomini) erano veterani esperti, dotati di armatura pesante. Erano l'ultima fila: se dovevano intervenire significava che le cose non si mettevano bene. In questi casi, si abbandonava la formazione a scacchiera e si riformava una linea compatta di scudi e lance, qualcosa che assomigliava alla falange.

Lo schieramento manipolare rispondeva ad un duplice criterio: *censitario*, perché ogni soldato doveva armarsi a proprie spese (anche se successivamente si introdusse la pratica di remunerare i combattenti e di fornire loro l'armatura); *strategico*, perché metteva in condizione di schierare in combattimento truppe fresche (era come se le file successive alla prima fossero reparti di riserva). Il risultato era che le classi abbienti, schierate in ultima fila, risultavano spesso decisive per la vittoria finale pur sopportando, in termini di vite umane e di feriti, un onere inferiore.

Su entrambi i lati veniva schierata la cavalleria, considerata non particolarmente importante nel periodo repubblicano. Fu dopo Canne che Scipione l'Africano aumentò la numerosità della cavalleria con l'inserimento di truppe straniere. Come abbiamo scritto nel capitolo precedente, una rivoluzione tattica fu quella di Scipione l'Africano ai Campi Magni, poi a Zama: una manovra avvolgente compiuta da subito dalla sola fanteria, con *principes* e *triarii* (anch'essi armati con *gladius* e *pilum*) che operavano non come rincalzo alla prima linea ma come corpi autonomi che accerchiavano i fianchi della fanteria avversaria; gli *hastati*, schierati in ordine aperto in manipoli flessibili, garantivano una resistenza *elastica*. Sempre a Zama, Scipione l'Africano schierò i manipoli uno dietro l'altro per creare vie di fuga per gli elefanti del nemico e per la fanteria leggera.

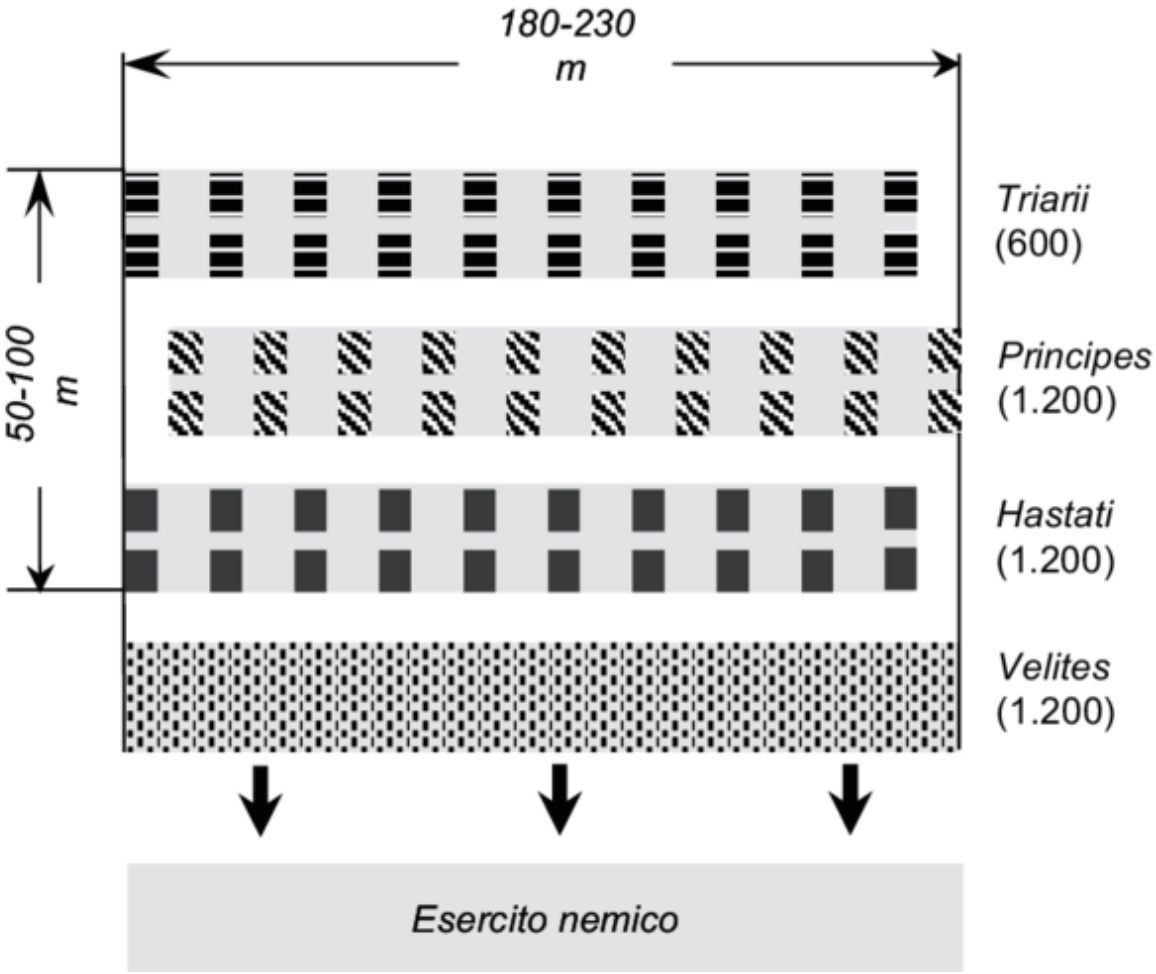

FIG. 2.7. **L'ordine di combattimento dell'esercito romano.**

Nei decenni successivi alla vittoria su Cartagine, Roma scatenò guerre in Oriente, Spagna, Africa. In aggiunta, la crisi demografica e quella agricola, aggravata dagli arruolamenti, portarono ad un decadimento della qualità delle legioni e a numerose sconfitte. Fu Gaio Mario, zio di Cesare, eletto console nel 107 a.C., a cambiare le cose. Iniziò aprendo l'arruolamento ai *capite censi* (ovvero, coloro censiti per la loro persona e non per i loro averi), disponendo così di un esercito numeroso e motivato a migliorare la propria condizione di

vita. Era la fine dell'esercito coscritto, formato da piccoli proprietari terrieri, che aveva difeso la *res publica* per secoli; Mario introdusse poi la *coorte* in chiave tattica all'interno della legione con l'obiettivo di garantire maggiore resistenza durante le battaglie campali, ma anche autonomia (permetteva di spostare singole unità, anziché intere legioni) e flessibilità per aggirare i fianchi del nemico. Le coorti erano unità più numerose e compatte, formate da tre manipoli incolonnati, con soldati disposti in ordine serrato (già Scipione l'Africano, durante la campagna in Spagna, aveva modificato la legione aggregando tre manipoli, ovvero 600 uomini, a formare la *coorte*).

Era la fine della legione manipolare. Le *innovazioni tattiche* di Mario, riprese e perfezionate da Cesare, furono molteplici:

- equiparò l'armamento, ora a spese dello stato, tra *hastati*, *principes* e *triarii* (lasciandoli comunque distinti per scopi tattici e organizzativi);
- abolì i *velites*, inutili contro le esperte fanterie leggere iberiche, ellenistiche e numidiche, sostituiti con truppe ausiliarie fornite dalle province o da stati clienti;
- estese l'impiego della *coorte* a tutte le legioni per fronteggiare gli assalti in massa delle tribù germaniche schierate a cuneo, opponendo una difesa chiusa e una resistenza collettiva [Bettalli e Brizzi 2019];
- dispose la *coorte* su tre linee, a scacchiera, in modo da permettere ai legionari della seconda e terza fila di

subentrare in prima linea, se richiesto;

- grazie alla *coorte* sfruttò al meglio le caratteristiche del terreno consentendo ai Romani di essere competitivi anche in terreni non pianeggianti. Lo stesso Cesare ricorda che, in occasione della battaglia della Sambre contro i Nervi (57 a.C.), l'esercito fu schierato in base alla conformazione del luogo e alla necessità del momento e non seguendo la scienza e la regola dell'arte militare.

Nessun generale romano fece della *coorte* un utilizzo così innovativo e creativo come Cesare: la portò al massimo delle sue potenzialità nelle battaglie in campo aperto e ad un livello di efficacia tale da consentirne l'impiego per circa 500 anni. Nel *De bello gallico* ci sono molti riferimenti all'impiego delle *coorti* anche su missioni critiche. Una di queste fu quando Cesare ordinò a Publio Crasso di partire per l'Aquitania, alla testa di dodici coorti della legione e di un buon numero di cavalieri, per evitare che i popoli aquitani inviassero aiuti ai Galli. Nella battaglia di Alesia Cesare spostò le singole coorti, più che intere legioni, nei diversi luoghi degli attacchi celtici.

In pratica le principali innovazioni di Cesare furono le seguenti:

- modificò la consistenza e la disposizione della *coorte*, arrivando ad utilizzare schieramenti su una linea, per evitare l'accerchiamento, o su quattro, per aumentare la forza di sfondamento;

- affidò il comando delle *coorti* ad ufficiali e sottufficiali di carriera;
- affiancò alla coorte la *riserva mobile*, utilizzata spesso nella conquista della Gallia, che consentiva di combinare azioni difensive e offensive. Introdotta da Silla nella battaglia di Cheronea (86 a.C.) e perfezionata da Cesare, la riserva era in grado di coprire i fianchi e le spalle delle prime tre linee, riducendo il rischio di aggiramento;
- apportò cambiamenti nell'organizzazione tattica, implementando l'*agmen quadratum*, una disposizione che portava in pochi minuti i legionari a disporsi in quadrato (ad es., quando era necessario proteggere le salmerie);
- introdusse le *coorti equitate*, corpi misti di cavalleria e fanteria, capaci di proteggersi a vicenda, utilizzate da diverse tribù germaniche e da lui stesso con continuità a partire dall'assedio di Alesia (52 a.C.);
- per la cavalleria si servì di contingenti massicci di Numidi, Traci, Galli e Spagnoli, e aggiunse anche importanti nuclei di cavalleria germanica.

Con riferimento alla logistica e agli spostamenti, elementi fondamentali per la *celeritas*, comprese l'importanza di far marciare leggeri i legionari. È una situazione ben diversa da quella che caratterizzava, mezzo secolo prima, i *muli di Mario*, soldati autosufficienti che avevano addosso un peso di circa 40 chili. Con Cesare, i carichi pesanti vennero trasportati dai muli, e si preferì reperire la maggior parte degli

approvvigionamenti presso le popolazioni sottomesse o gli alleati.

Quadro 2.7. Le coorti di Cesare come esempio di organizzazione flessibile

Le strutture evolvono per adattarsi ai contesti e agli eventi e per liberare il potenziale organizzativo. Quando le modifiche non sono conseguenza di uno sforzo di allineamento con quanto l'ambiente competitivo richiede, i manager le subiscono. Non intervenendo direttamente nel cambio di organizzazione, essi devono accettare ruoli, responsabilità e processi che, se non ben definiti, possono far perdere spinta alla strategia e rendere l'esecuzione inefficace.

Il leader dovrebbe guidare da protagonista la progettazione organizzativa. Molti si preoccupano di avere le persone giuste per gli obiettivi che l'impresa si è posta; pochi si preoccupano di avere le persone giuste nei posti giusti, assicurando il contesto migliore nel quale mettere a valore le loro competenze. Cesare, e Mario prima di lui, avevano ben compreso che il numero delle risorse impegnate non è di per sé un fattore di successo, quanto invece la capacità di costituire unità organizzative ridotte capaci di agire velocemente, in maniera autonoma e flessibile grazie ai ruoli che potevano essere rivisti in funzione delle circostanze. Era il contesto ideale anche per una comunicazione tra soldati che fosse rapida quanto le manovre che erano chiamati a compiere. È facile intuire

quale impatto producesse l'appartenere alla coorte sulla motivazione e sull'impegno dei soldati.

Vi sono alcuni principi di progettazione organizzativa, che derivano dall'osservazione delle strutture di molte imprese, grandi e piccole, che possono essere utilizzati per valutare le strutture esistenti o progettarne di nuove. L'obiettivo è quello di arrivare a livelli di gerarchia e controllo che non penalizzino l'iniziativa, la flessibilità e il fare rete. Alcuni test permettono di verificare la *progettazione organizzativa ottimale* [Goold e Campbell 2002]. Proviamo ad applicarli alle *coorti* di Cesare.

Le *coorti*, composte da soldati ben addestrati, superano il *test delle persone* (*people test*), permettendo loro di mettere a valore i punti di forza, ridurre le debolezze, aumentare la motivazione. L'espediente tattico richiede la definizione di percorsi di carriera e iniziative di sviluppo che portino le persone a considerarlo utile per la carriera. Le *coorti* superano anche il *test di fattibilità* (*feasibility test*): sono state infatti impiegate dopo aver compreso i vincoli da rimuovere per ricavare da esse il massimo potenziale. Anche il test della *cultura specialistica* (*specialist culture test*) è superato: avevano un impiego specializzato sulla dimensione tattica e non mettevano in discussione la struttura di base dell'esercito il quale era messo in condizione di sapere – attraverso la comunicazione – che quell'unità aveva obiettivi ben definiti. Ancora, le *coorti* impiegate da Cesare erano una soluzione in grado di passare il *test di responsabilità* (*accountability test*): l'unità

tattica supportava un'assunzione di responsabilità del risultato, e ciò motivava i soldati. Infine, le *coorti* superavano quello che forse è il test più importante, quello della *flessibilità* (*flexibility test*): permettevano infatti lo sviluppo di nuove strategie e l'agilità richiesta per adattarsi ai cambiamenti.

Cesare ha impiegato le *coorti* per una *trasformazione agile* della struttura. Erano l'equivalente di un modello operativo (*operating model*), ovvero l'insieme delle modalità con le quali un'impresa organizza e gestisce le risorse per soddisfare le proprie ambizioni strategiche. L'organizzazione agile basata su un nuovo modello operativo deve definire con chiarezza l'attribuzione dei compiti e i percorsi di carriera. Queste strutture vanno gestite da leader che si focalizzano non solo sulle competenze dei propri uomini, ma sugli individui e sui team e che sanno mettere i migliori in posizioni critiche per la specifica missione, bilanciamento, responsabilità ed autonomia. A queste strutture, che connettono la strategia all'esecuzione, occorre assicurare autorità e supporto, coinvolgendole nelle missioni importanti. Cesare è stato un precursore dell'*agile thinking*!

Per il manager. In quale occasione e per quali motivi avete dovuto modificare la struttura organizzativa della vostra impresa? Qual è stato l'impatto sull'efficienza dei processi (anche di comunicazione) e sulla motivazione dei vostri collaboratori?

5.6. *La gestione delle risorse umane*

Nessuna delle competenze descritte sarebbe stata in grado di contribuire al vantaggio competitivo di Roma senza i soldati. Le legioni di Cesare erano il più efficace ed efficiente strumento bellico di cui un comandante abbia mai potuto disporre, e non solo nell'Antichità [Frediani 2003; Garzetti 1993; Zecchini 2002; 2009]. Cesare ha saputo tenere gli uomini ingaggiati sul suo obiettivo strategico, ottenendo una piena collaborazione e traendo da loro il massimo in ogni circostanza e per un arco temporale molto lungo.

Consapevole che la paura non genera vera lealtà, Cesare ha esercitato il potere radicato nella comprensione dei bisogni e delle motivazioni più profonde delle persone. I suoi soldati e gli altri sostenitori lo seguivano perché volevano, non perché fossero costretti a farlo: lo consideravano uno che manteneva più di quanto prometteva [Dando-Collins 2002]. In più occasioni Cesare ha dovuto mostrarsi intransigente. L'intransigenza è qualcosa di cui anche i leader più amati devono dotarsi nel momento in cui l'organizzazione non vuole andare avanti. Ma è in tali occasioni che i leader hanno l'occasione di mostrarsi tali attraverso l'impegno e il coraggio personale più che con la forza [Barlag 2016].

Non sempre i manager sono consapevoli del fatto che le risorse umane sono determinanti per il successo dell'impresa. Anche quando ne sono consapevoli, spesso non estraggono valore dal loro potenziale. Le imprese ideali per la crescita

personale e professionale si distinguono per alcune buone prassi [Pfeffer 1994; 1998]:

- sono *attente alle persone sin dalla loro selezione*. Guardano alle competenze ma anche, ad esempio, ad aspetti quali l'attitudine ad interagire con gli altri, soprattutto se appartenenti ad altre culture;
- *garantiscono un senso di sicurezza psicologica*. Per rendere al massimo, le persone devono sapere che non corrono il rischio di essere licenziate a causa degli errori dei loro capi. Devono sentire che l'organizzazione è un porto sicuro per le loro idee, e che l'errore, una volta capito, è un'occasione per apprendere;
- ancorano una parte del compenso alla *performance*, ma mettono le persone nelle condizioni di raggiungere gli obiettivi, professionali e personali;
- *implementano sistematicamente le pratiche formative*, per consentire alle persone di irrobustire il portafoglio di competenze e cogliere le nuove opportunità. Solo così le persone percepiranno quell'organizzazione come il miglior investimento possibile per la loro carriera;
- creano un clima di fiducia, *comunicando con chiarezza gli obiettivi e condividendo le informazioni rilevanti*, anche quelle finanziarie e prestazionali;
- danno *fiducia alle persone e ai team* che dimostrano di sapersi autogestire. L'*empowerment* è un elemento fondamentale della leadership. Le persone crescono se aumenta

l'autostima e se le risorse latenti portano alla consapevolezza del potenziale.

Di seguito vedremo come Cesare facesse leva su queste prassi per gestire gli uomini. Aveva capito che, per averli dalla sua parte, egli doveva prima essere dalla loro.

5.6.1. La selezione e il training

Per secoli l'arruolamento nell'esercito romano è stato ispirato dalla necessità di disporre di grandi numeri per fronteggiare le minacce, conseguenza dell'espansione di Roma. Come già anticipato, Gaio Mario cambiò le regole di selezione e di inserimento dei soldati, inaugurando il servizio militare come carriera. Tuttavia fu Cesare a farlo percepire come un'opportunità di crescita: la carriera militare non doveva più essere considerata un mezzo per uscire dalla povertà, ma per legittimarsi socialmente. Come ben descritto da Andrea Frediani,

> chi ha di fronte a sé prospettive di crescita combatte con ben altro piglio, e ai legionari pigri, mediocri per efficienza, poco affidabili di cui si erano valsi i generali prima di Cesare e perfino quelli che combatterono contro di lui, il grande condottiero sostituì combattenti motivati [Frediani 2003, 38].

Cesare metteva molta energia nelle pratiche di selezione dei soldati. La sua legione più famosa, la *Decima*, è stata una protagonista di primo piano nella conquista delle Gallie, nell'invasione della Britannia, nella guerra civile contro Pompeo Magno. Riconosciuta da tutti come la migliore unità militare di Cesare, era stata formata in Spagna nel 61 a.C. dai suoi fidati ufficiali selezionatori, i *conquisitores* [Dando-Collins

2002]. Cesare, nominato governatore della Spagna Ulteriore, approssimativamente l'odierna Andalusia (nel 69 a.C. ne era stato questore), la volle per affiancarla all'Ottava e alla Nona legione, già di stanza in quella provincia. Scelse personalmente i sei tribuni della Decima (giovani provenienti da famiglie importanti di Roma che, a rotazione, si sarebbero divisi il comando) e i 60 centurioni della legione, ufficiali inferiori provenienti dall'Ottava e dalla Nona legione.

Alla luce delle prove sostenute, spiccano tre caratteristiche che dovettero guidare il processo di selezione dell'esercito cesariano, reclutato inizialmente tra i montanari (dapprima degli Appennini, poi delle Alpi), infine nella stessa Gallia Transalpina:

- dovevano essere capaci di far fronte a *sfide fisiche eccezionali*. Anche se, come abbiamo scritto, i soldati erano meno carichi dei *muli di Mario* di mezzo secolo prima, dovevano marciare per sei-sette ore (che diventavano otto-nove ore nelle marce forzate), percorrendo almeno tre volte al mese una distanza di 30 chilometri di marcia portando sulle spalle pesi di un centinaio di libbre;
- dovevano essere *versatili*, abili nel combattimento e nel costruire terrapieni, scavare valli (ovvero il fossato militare che veniva anteposto alle fortificazioni), tagliare boschi, cacciare animali, costruire macchine da guerra, ponti. In epoca repubblicana, l'esercito era formato da cittadini con diritto di voto e civili che svolgevano diversi mestieri. Per

questo nei ranghi si trovavano fabbri, falegnami, artigiani e contadini;

- dovevano essere *capaci di sottoporsi (e sopravvivere) ad un training molto severo*: esercizio continuo nell'utilizzo delle diverse armi prima di raggiungere il fronte (peraltro sempre mobile); esercizio continuo anche nelle lunghe soste invernali, allorché, come d'abitudine in tutto il mondo antico, medievale e moderno, si sospendevano le pratiche belliche; apprendimento continuo anche in battaglia, al punto che Cesare entrò nelle file per insegnare ai legionari a distanziarsi l'un l'altro per essere efficaci nell'uso del gladio.

Inoltre, i soldati venivano allenati alla sorpresa (svegliandoli improvvisamente la notte e imponendo loro di correre armati fuori dall'accampamento) e a rispondere celermente ad ordini impartiti senza preavviso. Ogni recluta, per due volte al giorno, doveva effettuare l'allestimento di un campo. La formazione, combinata con la perizia degli stessi legionari, consentiva all'esercito di costruire in meno di quattro ore un campo quadrato di oltre 600 metri per lato, delimitato da un fossato e con un terrapieno sul quale veniva posta una palizzata [Frediani 2003, 51-55].

L'addestramento era spinto al punto da portare i soldati a non aver bisogno di ordini specifici in caso di necessità: minacciati da un attacco, i legionari erano in grado di creare in maniera rapida e ordinata un quadrato per proteggere le salmerie. È quanto accadde nella ricordata battaglia della Sambre (57 a.C.): Cesare scrisse che i soldati, esercitati nei

precedenti combattimenti, erano in grado di decidere essi stessi le operazioni che dovevano essere fatte! La loro resistenza consentì a Labieno, al comando della Decima legione, di arrivare sul luogo degli scontri e capovolgere la situazione. La velocità non può essere prerogativa del solo leader.

Nonostante il pesante tirocinio, Cesare adottò sempre la precauzione di schierare le legioni arruolate di recente a guardia dei bagagli, per evitare ai neofiti l'impatto devastante (da un punto di vista emotivo) di un attacco gallico. I Galli, infatti, combattevano seminudi, erano alti e robusti, attaccavano dopo una preparazione a base di urla e ritmico suono delle spade contro gli scudi.

Oltre a saper valorizzare al meglio le competenze e le attitudini dei soldati, un'abilità distintiva di Cesare era il saper valorizzare le diverse culture. Non è stato il primo a contare su eserciti multietnici: l'estensione dei domini imponeva uno sforzo bellico che una sola nazione non poteva sopportare. Per questo motivo molti combattenti erano arruolati tra i popoli sottomessi o che si stavano combattendo. Tuttavia, precursore del moderno manager con *competenza cross-culturale*, meglio di ogni altro seppe valorizzare le diverse provenienze. I diversi popoli differivano nelle abilità militari e conoscevano i territori ed il nemico; inoltre, l'arruolamento multietnico era una modalità per farsi accettare dalle province sottomesse.

Tra le tante genti selezionate per il suo esercito ricordiamo:

- i cavalieri *germani e galli*. In particolare, Cesare descrive l'abilità dei primi: nei combattimenti equestri, scrive, spesso essi scendono da cavallo e combattono a piedi. Hanno addestrato i cavalli a rimanere sul posto e, quando ne hanno bisogno, ritornano rapidamente da loro. Nell'assedio di Alesia furono determinanti per prestare soccorso al presidio di Monte Rea, attaccato dai Galli, che tentavano di aprire una breccia nel sistema d'assedio messo in opera dai Romani;
- i *frombolieri delle isole Baleari*. Erano impiegati all'interno degli *auxiliares*, reparti ad alta specializzazione costituiti da soldati degli alleati. Scagliavano proiettili (in pietra o piombo, che i Romani chiamavano *ghiande* e che l'esercito era addestrato a produrre da sé) che potevano raggiungere i 160 chilometri orari ed essere letali. Collocati in prima linea, erano pronti a ritirarsi nelle retrovie per lasciare il campo alla fanteria pesante. Le isole Baleari fornirono a Roma per secoli questa incredibile competenza balistica e anche Cesare la utilizzò frequentemente (ad es., nelle invasioni in Britannia del 55 e del 54 a.C. e nella battaglia di Farsalo);
- gli *arcieri cretesi*. Dopo la conquista della Grecia, i Romani iniziarono a inserirli come ausiliari, soprattutto al tempo della Repubblica. Erano abili nel caricare rapidamente l'arco, resistevano alle fatiche e sapevano nascondersi nella foresta e nella boscaglia. Come i frombolieri, gli arcieri cretesi non erano adatti al combattimento corpo a corpo, ma ad un impiego che ne valorizzasse le qualità innate. Erano utili nelle fasi iniziali del combattimento e, in particolare, negli

assedi, eliminando i nemici a difesa dei bastioni e appiccando il fuoco per mezzo di frecce infuocate;

- i *cavalieri numidi*. Considerati di gran lunga i migliori cavalieri in Africa, vennero impiegati da Cesare in Gallia e in Africa. Procedevano rapidi su piccoli cavalli berberi, senza sella o briglie. Avevano uno scudo rotondo, un giavellotto e una spada corta. Vista l'efficacia del loro impiego (al Trebbia e a Canne, al comando di Annibale), Scipione l'Africano li utilizzò, al comando di Massinissa, per sconfiggere il rivale cartaginese a Zama (202 a.C.).

Al momento dell'assunzione al proconsolato, nel 59 a.C., Cesare poteva quindi contare su tre legioni, alle quali aggiunse poco meno di 3.000 arcieri cretesi e frombolieri balearici, che struttura in *coorti*, e circa 2.000 cavalieri galli, numidi e ispanici, suddivisi in quattro *alae*. Con questo esercito che, una volta schierato, è stato calcolato racchiudesse un fronte di 1.370 metri, Cesare andò alla conquista di una sterminata regione corrispondente all'attuale Francia, al Belgio e a una piccola parte della Germania e della Svizzera. Otto anni dopo, al termine del mandato, avrebbe avuto dieci legioni, temprate e sperimentate da anni di combattimenti, marce, assedi.

Quadro 2.8. **Mettere a valore le differenze culturali**

L'*intelligenza culturale* [Earley e Mosakowski 2004] è l'espressione di un mindset che prevede il lavorare con persone diverse da noi, la creazione di fiducia per lavorare insieme, il saper convergere verso obiettivi comuni. Questa intelligenza ha a che fare con l'aiutare le persone

nell'apprendere ad agire al di fuori della loro zona di comfort culturale. I manager che vincono con un team multiculturale sanno cogliere le differenze tra le persone e sanno comunicare rispettando i valori, le abitudini, le culture di tutti, senza perdere la propria identità. Con l'intelligenza emotiva, quella culturale condivide la propensione a sospendere i giudizi e a pensare prima di agire.

Le imprese multiculturali migliorano l'orientamento al cliente, la soddisfazione dei dipendenti e il processo decisionale. Non è trascurabile, inoltre, l'effetto della diversità cognitiva sulla maggiore capacità di problem solving. Inoltre un'indagine ha rilevato che il 72% delle persone (impiegate o in cerca di lavoro) considera importante, nella valutazione di nuove opportunità professionali, la presenza di una forza lavoro appartenente ad ambiti culturali diversi [Glassdoor 2020] e che il 28% dei business leader (in UK) considera la diversità e l'inclusione una priorità per migliorare la cultura del posto di lavoro e la produttività.

Una ricerca sul valore della diversità culturale [McKinsey 2020] rileva che le imprese con executive team multiculturali (le cosiddette *ethnically diverse companies*) hanno il 33% di probabilità in più di ottenere profitti superiori alla mediana nazionale di quell'industria. Si evidenzia inoltre che imprese con board internazionali diversi da un punto di vista etnico e culturale hanno il 43% di probabilità in più di ottenere maggiori profitti

rispetto alla mediana nazionale dell'industria. In molte culture, il valore della persona non è solo legato al sapere e al saper fare. È legato alla capacità di stare insieme con persone molto diverse. Per questo motivo la multiculturalità è il lievito dell'innovazione. I diversi schemi mentali alimentano il conflitto creativo che porta all'interazione delle prospettive e delle esperienze, nonché a migliori processi decisionali, nuove idee e maggiore creatività.

Essere pronti alle diversità culturali spinge ad adattarsi a nuovi modi di essere, idee e processi. L'intera azienda reagisce positivamente alle trasformazioni e ai repentini cambiamenti del mercato (economici, culturali, generazionali, normativi ecc.). Emergono qui i tratti virtuosi di una nuova categoria di manager: considerano la diversità un asset; discutono apertamente di ogni tema; ascoltano davvero; mettono in discussione anche ciò che ha funzionato; si sforzano di cogliere e capire le differenze; sanno adattare i messaggi alle diverse situazioni. Sono manager che creano fiducia con il confronto, costruiscono ponti, vanno alle fonti della motivazione. Un'alleanza tra entità che si adattano reciprocamente non è un'alleanza debole.

Per il manager. Quali sono gli elementi che considerate in sede di selezione e valutazione delle risorse umane? Le pratiche di formazione vengono costantemente affinate per allinearle con quanto richiede l'ambiente competitivo? Qual è il ruolo dei *veterani* nello sviluppo delle competenze

dei nuovi arrivati? La vostra organizzazione ha team multiculturali? In questo caso, quali sono le difficoltà che riscontrate nella loro gestione e quali le opportunità che essi vi consentono di cogliere?

5.6.2. La motivazione: il sistema premiante e l'attenzione alle persone

Spesso il fallimento delle organizzazioni è conseguenza della mancata attenzione alle risorse umane. Cesare faceva sentire importanti i suoi soldati. Ne coglieva gli umori, i timori, le fatiche, e si impegnava per creare un ambiente che li portasse a dare il meglio di sé. Poiché sapeva che, da solo, non avrebbe potuto raggiungere nessuno dei suoi elevatissimi obiettivi, aveva bisogno di soldati fedeli, di centurioni e altri quadri a lui legati e riconoscenti, e trovò le modalità per motivarli. Non dimentichiamoci che i legionari erano ragazzi, spesso neanche ventenni, sottoposti alla privazione dei loro affetti per periodi lunghissimi, che vedevano sfilar via la loro vita tra estenuanti marce, paure, scontri cruenti.

Cesare seppe gestire in maniera eccellente il nuovo esercito di professionisti perché aveva ben intuito le ricompense attese: la prospettiva del bottino frutto di una campagna; la prospettiva di carriera; una sicura liquidazione; e, elemento non secondario, l'orgoglio di poter *lavorare* per un comandante vincente, determinato, solidale con la truppa. Questo era un fattore motivazionale importante. Durante lo scontro con la flotta dei Veneti, ad esempio, si afferma che, pur se inferiori

relativamente alla flotta, i Romani avevano la meglio per il loro valore

> tanto più in quanto si combatteva sotto lo sguardo di Cesare e di tutto l'esercito, sicché nessun atto di qualche coraggio poteva rimanere celato: tutti i colli e le alture circostanti, infatti, donde si vedeva il mare da vicino, erano occupati dal nostro esercito [Cesare 1993, III, 14, 117].

Coerentemente con le aspettative dei soldati, Cesare:

- aumentò la paga annuale dei soldati (il soldo militare) di ogni grado in maniera significativa, tanto che lo *stipendium* del legionario, essenziale nella riforma di Mario per l'arruolamento dei soldati, non cambierà fino all'imperatore Domiziano (81-96 d.C.);
- introdusse su larga scala la pratica di condividere con l'esercito una parte del bottino (inclusa una parte degli schiavi); tuttavia, i soldati non dovevano mandare all'aria con le loro azioni i piani del loro comandante;
- istituì per il congedo il diritto ad una ricompensa in terre, diversamente da molti predecessori che elargivano, a discrezione del comandante, ricompense alle truppe. Diverse nuove colonie vennero fondate per i soldati in congedo nelle province di Roma. Tra queste province rifondate vi era Cartagine, rasa al suolo da Scipione l'Emiliano al termine della terza guerra punica (149-146 a.C.);
- per i centurioni creò un *cursus honorum*, basato sui meriti del singolo. Atti di eroismo consentivano la promozione ai primi *ordines*, con al vertice il *primus pilus* della legione. Capitava anche che un *primus pilus* venisse premiato con la

promozione a *tribunus militum*, potendo così accedere all'ordine equestre. Erano tutte iniziative che portavano ad indebolire la separazione tra ufficiali e sottufficiali, rafforzando lo spirito di gruppo e la professionalità dell'esercito [Milan 2014];

- a tribuni e legati affidò responsabilità e autonomia operativa, quando queste erano necessarie e si era in presenza di uomini meritevoli. Prima, comunque, c'era un ampio coinvolgimento nella costruzione delle tattiche degli scontri. In questo senso Cesare è stato un precursore dell'empowerment.

Per Cesare le persone erano ben più che risorse a libro paga, e la tutela delle loro condizioni di vita era una caratteristica distintiva del suo stile manageriale. Dovunque l'esercito si spostasse (in una guerra caratterizzata da un'estrema mobilità, per supplire all'inferiorità numerica), la prima informazione che Cesare sollecitava alla propria rete informativa riguardava la disponibilità di *frumentum*. Al punto che alcune iniziative belliche (ad es., la prima spedizione in Britannia) vennero troncate o rinviate o modificate, perché i raccolti erano già stati effettuati e i nemici avevano nascosto o spostato le riserve di grano (l'alimento basilare della dieta mediterranea dei legionari cesariani). Cesare riforniva i soldati con equipaggiamenti di prim'ordine, decorati con oro e argento. Tutto questo migliorava la resistenza dei legionari romani; accresceva il prestigio di chi utilizzava quegli stessi equipaggiamenti; motivava a fare l'impossibile per non essere depredati in battaglia delle preziose armi.

La certezza di essere ricompensati in caso di vittoria, e l'essere al centro dell'attenzione del proprio comandante, portavano i soldati a sopportare le privazioni della guerra. Un episodio in tal senso è l'assedio di Avaricum. Cesare comprese le difficoltà (i Romani non trovavano grano) e quando parlò ai legionari disse che, se le privazioni avessero portato a sofferenze eccessive, era disposto a rinunciare all'assedio. Di tutta risposta, i soldati lo spronarono invece a continuare:

> avevano militato parecchi anni sotto il suo comando senza subire nessun affronto, senza lasciare mai nulla di incompiuto. L'avrebbero considerato come un disonore se avessero abbandonato l'assedio iniziato: preferivano sopportare ogni sofferenza piuttosto che non vendicare i cittadini romani che erano caduti a Cenabo per il tradimento dei Galli [Cesare 1993, VII, 17, 301].

Cesare era abile nel far leva sull'orgoglio per riaccendere la ri-motivazione. Pensiamo a quando, a Vesontio, dovette ricompattare i soldati spaventati dai racconti sull'imponenza fisica dei Germani. Affermò che questi ultimi erano gli stessi che gli Elvezi avevano già sconfitti, quegli Elvezi che non erano riusciti a stare alla pari con l'esercito romano! Sottolineò poi che le tecniche impiegate dagli avversari potevano produrre risultati contro barbari inesperti, non contro gli esperti romani.

Per vincere le resistenze delle truppe, Cesare disse che la notte seguente avrebbe mosso il campo. Se nessuno lo avesse seguito egli sarebbe partito comunque con la sola Decima legione, della quale non dubitava.

Cesare segnalava il valore di alcuni centurioni, dei quali riporta nei suoi dispacci al Senato romano nomi e prodezze compiute e ai quali attribuiva sempre, invece che a sé stesso e alle sue scelte strategiche e tattiche, il merito delle singole vittorie. Si può immaginare l'effetto prodotto, negli sperduti villaggi montanari e valligiani, da queste segnalazioni: il grande Cesare aveva segnalato al Senato romano il proprio figlio, lo ricompensava lautamente, arrivavano sotto forma di schiavi i frutti dell'impegno dei giovani.

Quadro 2.9. **Incentivazione e motivazione**

Incentivazione e motivazione sono due ingredienti potentissimi della ricetta della leadership che vanno maneggiati con cura. Da un lato, ci sono numerose evidenze che collegano il sistema di incentivi con un'accresciuta performance individuale e organizzativa ed un più intenso sforzo creativo; dall'altro, si è dimostrato che il sistema premiante – in senso ampio – può favorire una sorta di distacco delle risorse umane dall'azienda. Sembra altresì dimostrato che più che lo stipendio, i benefit, l'ambiente lavorativo, sono i capi ad avere il maggior impatto nel favorire l'ingaggio o il disingaggio delle persone. Per questo motivo dovrebbe essere per loro una grande sfida – nonché occasione di crescita – il riuscire a trovare i giusti incentivi per accendere la motivazione e consentire a ciascun collaboratore di esprimere il massimo del suo potenziale. Le ricerche compiute in una pluralità di contesti confermano che le persone si sentono motivate a dare il massimo:

• quando notano che l'organizzazione si dà da fare per mettere in sicurezza le relazioni interne;

• quando la percezione di una crescita della fiducia e di responsabilità le rende sicure psicologicamente. In questo senso, è utile far incontrare i leader ed i collaboratori per condividere un senso comune sul *perché* l'azienda (o il team) è chiamata a svolgere un determinato compito [Edmondson 2018];

• se realizzano che possono contribuire a modificare le modalità di svolgimento del proprio lavoro, e anche uscire dai modi di fare consolidati;

• se percepiscono di avere autonomia decisionale;

• se sentono di far parte di un ambiente di lavoro sicuro per le loro idee, che incoraggi il bisogno di crescita e di apprendimento, che dia la possibilità di mettere in pratica i punti di forza sviluppati;

• quando agli incentivi estrinseci (ricompense in denaro, orari flessibili, piano ferie, telelavoro, piano di copertura sanitaria; in generale, interventi in tema di welfare aziendale) vengono affiancati riconoscimenti intrinseci che determinano un senso di realizzazione e di apprezzamento [Kohn 1993].

Con riferimento a quest'ultimo punto, gli incentivi estrinseci non portano le persone a lavorare di più o meglio. Incentivare solo con *bonus* in denaro può stimolare comportamenti opportunistici, messi in campo per ottenerlo. Una volta ottenuto il premio, le persone

ritornano ai comportamenti pregressi, vanificando l'obiettivo di produrre un cambiamento durevole nelle attitudini. Altri studi dimostrano la modesta correlazione tra compenso e soddisfazione lavorativa. Affiancando a questi incentivi i riconoscimenti intrinseci siamo in grado di soddisfare i bisogni psicologici: essere stimolati intellettualmente, avere maggiore discrezionalità decisionale, relazionarci con gli altri, sviluppare le nostre competenze per sentirci efficaci nell'affrontare le sfide ed avere la sensazione di crescere.

Mettere mano al ridisegno dei propri incentivi estrinseci è una grande occasione per conoscere davvero le persone con le quali lavoriamo. I migliori leader mostrano alle persone che il loro lavoro ha un impatto fondamentale per l'organizzazione, che contribuisce alla strategia ed allo scopo (*purpose*) dell'organizzazione [Malnight, Buche e Dhanaraj 2019]. Le persone che vivono il proprio lavoro come *significativo* godono di miglior salute e sensazione di benessere, sono maggiormente propensi al lavoro di team e sviluppano un maggior senso di appartenenza. Inoltre, tendono a recuperare più rapidamente dopo una battuta d'arresto e vedono gli errori come occasioni di apprendimento.

Il leader, che fa percepire al collaboratore che sta progredendo su qualcosa di significativo per lui stesso, sta fornendo una spinta all'azione. L'incentivo estrinseco, che passa attraverso l'attività di coaching di un leader nei confronti delle risorse umane, può essere agevolato con

alcuni comportamenti. Ad esempio, organizzando delle *coaching conversations* nelle quali il leader/coach:

- ascolta profondamente;
- chiede, e non soltanto dice;
- si focalizza su come andare oltre, con atteggiamento positivo, le frustrazioni e gli impedimenti;
- aiuta le persone ad assumersi responsabilità sulla formulazione ed implementazione dei piani di sviluppo. E, sopra ogni cosa, gestisce il tutto con gentilezza e generosità, forti predittori dell'efficacia a livello di team e di organizzazione [Grant 2013].

Per il manager. Quando dovete motivare i vostri collaboratori dopo un risultato deludente o un affare perso, come stimolate la loro reazione? Alcuni accorgimenti possono essere utili: per prima cosa, calendarizzate un momento per chiedere ai collaboratori cosa potrebbe migliorare il loro coinvolgimento e impegno; poi, attivate un canale di comunicazione per accogliere le loro istanze, prima che il malumore si diffonda; infine, date prova che avete ascoltato e compreso e date corso a iniziative di *employee satisfaction*. Le occasioni di incontro possono essere delle *coaching conversations* che portino ad implementare un sistema di incentivi soprattutto intrinseci.

5.6.3. *La comunicazione efficace*

Cesare era un abile comunicatore: sapeva parlare e sapeva ascoltare (le due dimensioni della comunicazione!). Sosteneva che alla base dell'eloquenza dovesse esserci un'accorta scelta delle parole, selezionando accuratamente i termini, attingendo a parole già in uso, ed evitando quelle strane e inusitate. Non usava gergo tecnico, arrivava alla pancia delle persone. Comprendiamo perché il popolo di Roma lo considerasse un leader *vicino*, nonostante i lunghi anni trascorsi in guerra, lontano dalla capitale.

Svetonio affermava di Cesare che «Nell'eloquenza e nell'arte militare o eguagliò o superò i personaggi più insigni» [Svetonio 1995, I, 55, 63] e Marco Tullio Cicerone, in *Bruto*, scrisse «Ha un metodo oratorio brillante, che non scade mai a mestiere, e al quale inoltre la voce, le movenze, la sua figura conferiscono, in un certo qual modo, magnificenza e nobiltà» [Cicerone 2020, 329]. Chiamava i suoi soldati *commilitoni*, compagni d'armi (da *cum-milites*). I soldati erano attratti dai discorsi di chi pensa di poter fare l'impossibile e che ha tra gli obiettivi quello di *far salire di livello* i propri collaboratori.

Cesare aveva una grande abilità nell'adattare la comunicazione al tipo di interlocutore che aveva di fronte: senatori, centurioni, gente del popolo, capi gallici. Metteva tutti in condizione di capire la connessione politica e militare delle imprese, per essere apprezzato dai soldati come uomo di stato e come generale, diventandone una figura da imitare. La comunicazione dei suoi successi aveva come effetto la legittimazione non solo presso la sua gente, ma anche presso i popoli con i quali entrava in guerra. La comunicazione delle

imprese passate, della forza del suo esercito e della sua abilità erano di per sé un deterrente fondamentale: molti sono stati i popoli che, prima dell'inizio delle ostilità, si presentavano a lui per sottomettersi. La comunicazione, insomma, era per lui uno strumento di relazione utile anche per consolidare la reputazione e il posizionamento come uomo capace di grandi imprese. Era abile nel marketing di sé stesso (ciò che chiamiamo *personal branding*). Nelle sue opere emerge uno stile chiaro, semplice, che crea consapevolezza e autorevolezza: un esempio di moderno *content marketing*.

Cesare era un maestro dell'*adlocutio*, l'usanza di fare discorsi formali alle truppe schierate, per incitarle prima di una campagna militare e di una battaglia. Era uno schema utilizzato dai vari comandanti, ma che con lui trova la massima efficacia. Si iniziava con la scelta della modalità per interpellare i soldati, indicativa del tipo di rapporto che si intendeva instaurare (nel caso di Cesare, come scritto, *compagni d'armi*). Poi si presentavano le motivazioni del conflitto, scaricando la colpa sul nemico. Si comunicava il fatto che si agiva per punire atti di ostilità e difendere la propria gente, gli alleati, i confini. Dopo aver *giustificato* il conflitto, si demonizzava il nemico sottolineandone la mancanza di lealtà. Quindi, si richiamavano alla memoria gesta memorabili precedentemente compiute. Successivamente, si passava alle rassicurazioni, a volte irridendo il nemico e ricordandone le sconfitte. Se era di valore, invece, si elencavano gli elementi di superiorità nei suoi confronti (esperienza, assetto tattico ecc.). Infine, si parlava delle prospettive di bottino e, solo allora, il

comandante sollecitava i soldati ad esprimere il consenso all'azione.

Cesare emergeva anche per un elemento precorritore delle capacità manageriali: riuniva frequentemente i quadri delle legioni, il collante fondamentale tra lui e i soldati, prima di ciascuna battaglia. I quadri ricomprendevano: i *legati*, responsabili della singola legione, giovani trentenni, militari di carriera, spesso aristocratici che si erano distinti al comando di Cesare; i *tribuni militum*, i comandanti delle coorti; i *centurioni*, militari di carriera, erano divenuti tali per meriti conseguiti in prima linea. In quelle occasioni spiegava dettagliatamente gli intendimenti e le opzioni strategiche. Gli ufficiali e i soldati avevano consapevolezza del percorso strategico, della distanza da compiere per il raggiungimento degli obiettivi e delle decisioni-chiave.

Cesare faceva ampio ricorso a tre tipi di assemblee: la *contio*, con tutto l'esercito; il *conventus*, con i quadri (nasce qui la moderna convention); il *consilium*, con i soli ufficiali superiori. In ogni riunione non nascondeva mai le difficoltà. Quando sentiva rumoreggiare i soldati per l'alto numero di nemici che li attendeva, non negava e ricordava loro che avrebbero dovuto combattere più valorosamente. Forse fu anche per la volontà di comunicare – persino i cambi di programma prima della battaglia, affinché i soldati fossero preparati – che limitò le perdite nonostante la netta inferiorità numerica in molte battaglie.

Per il manager. Il mettere in comune informazioni, delegare attività e presa di decisioni, richiede il possesso di capacità per affrontare, gestire e ricomporre l'eventuale dissenso di chi la pensa diversamente. Provate a ricordare e analizzare un esempio di dissenso seguito ad una vostra comunicazione o alla condivisione di un piano strategico od operativo. Come siete riusciti a riallinearvi con chi la pensava in maniera diversa?

Quadro 2.10. **Comunicare con i perché**

Molte delle organizzazioni, anche tra le più famose, esaltano il *cosa* fanno. Altre, il *come* lo fanno o come intendono farlo. I grandi leader, invece, quelli che sanno comunicare ideali e scopi profondi e con essi costruire relazioni autentiche con i propri alleati (ad es., collaboratori e clienti), iniziano a chiarire subito le motivazioni dietro l'azione. Come abbiamo scritto nel quadro 2.1, il ragionamento sul perché stiamo per compiere una determinata impresa sprona e coinvolge. Cesare lo sapeva bene: con i *perché* ispirava le genti, gli alleati e, soprattutto, i soldati. Spiegava loro perché sarebbero andati in Gallia (gloria e ricchezze per Roma, ed eliminazione della minaccia di future invasioni da nord); sapevano: perché dovevano costruire un ponte sul Reno (per un'azione dimostrativa nei confronti dei temibili Germani); perché dovevano costruire opere come una doppia linea di fortificazione ad Alesia (perché si attendeva un duplice attacco gallico, dall'interno e dall'esterno); perché dovevano andare in missione in

Britannia (per interrompere gli aiuti che questa forniva ai Galli).

Il perché si fa una certa cosa non è il profitto (infatti, il profitto è un risultato). Il perché ha a che fare con lo scopo, quello in cui si crede, ciò che giustifica l'esistenza stessa dell'organizzazione. Cesare sarebbe stato meno efficace se avesse comunicato all'esercito solo *cosa avrebbe dovuto fare* (ad es., sconfiggere Vercingetorige ad Alesia), e il *come avrebbe dovuto farlo* (con un espediente di ingegneria militare che avrebbe impedito ai soccorritori di venire in aiuto degli assediati). Per un'impresa equivale al focalizzarsi sui prodotti e sulle modalità per realizzarli e venderli, ovvero il confronto con la concorrenza. Come intercettare, con una comunicazione così, chi crede in quello in cui crediamo noi? I soldati di Cesare hanno *comprato* il motivo per cui Cesare aveva deciso di andare in Gallia.

Per quale motivo la comunicazione basata sui perché ispira e porta le persone a *comprare* da noi? Pensiamo a come è strutturato il cervello. La parte più recente, il neocortex, governa i pensieri razionali e analitici del linguaggio. Le due sezioni più interne, invece, formano il sistema limbico, responsabile di sentimenti quali fiducia e lealtà [Sinek 2009], oltre che del comportamento e del processo decisionale. Se comunichiamo il *cosa* e il *come*, le persone si trovano a che fare con le caratteristiche del prodotto o del servizio e con una serie di elementi che le esaltano. Quando comunichiamo il perché, parliamo alla

componente emotiva che orienta i comportamenti. L'obiettivo non è vendere a persone che hanno bisogno di ciò che offriamo, ma a persone che credono in quello che facciamo. La stessa cosa si applica ai dipendenti e, nel caso di Cesare, ai soldati: credevano in ciò in cui credeva lui.

Per il manager. Chiedete ai vostri collaboratori di formulare dei perché relativamente allo scopo dell'impresa in cui operano. Osservate quanti collaboratori identificano il *perché fanno ciò che fanno* con il profitto e portateli a riflettere sullo scopo delle azioni, sul perché l'impresa esiste. Anche nel momento in cui si va dal cliente, o quando si cercano risorse per lo sviluppo, avere consapevolezza del vero scopo di un progetto è un elemento spesso vincente.

5.6.4. *Guidare con l'esempio*

Attraverso le azioni, Cesare dimostrava che l'approccio incentrato sulle persone era reale. Afferma Plutarco:

> Era lo stesso Cesare a favorire e alimentare simile spirito di coraggio e tale desiderio di gloria, innanzi tutto accattivandoseli e ricompensandoli con abbondanti elargizioni di denaro e riconoscimenti, dimostrando così che egli non raccoglieva denaro dalle guerre per lusso privato, ma che esso si trovava presso di lui custodito come premio comune del valore, e che egli ne aveva parte in quanto ne distribuiva ai soldati degni; in secondo luogo poi col partecipare volontariamente ad ogni azione rischiosa e con l'accettare qualsiasi fatica [Plutarco 1987, 17, 349].

Ogni volta che ordinava di eseguire un lavoro non strettamente militare (come scavare fosse, erigere muraglioni difensivi, costruire ponti), lo supervisionava fino a che non fosse stato completato. Combatteva valorosamente e non si sottraeva al pericolo e alle fatiche:

> Ciò che stupiva i soldati non era il suo amore per il rischio, dal momento che essi sapevano quanto grande fosse in lui il desiderio di gloria; colpiva invece la sua resistenza alle fatiche e gli sforzi portati al limite delle sue possibilità fisiche [*ibidem*].

Conosceva la crudeltà delle battaglie e per questo comprendeva i sacrifici richiesti alle truppe. Viveva la guerra immerso nelle grida, nel rumore delle armi, nel lamento dei feriti.

Cesare era sempre al centro dell'azione ed era un punto di riferimento: il suo mantello, rosso, ben visibile, consentiva ai suoi – ma anche ai nemici – di individuarlo. Teneva un comportamento coerente: il comandante è il primo a non dover mollare. Un leader che si rendeva credibile con le vittorie ma, soprattutto, con il comportamento, non andava deluso.

La meticolosità nel preparare le battaglie portava i soldati a non voler essere coloro che avrebbero reso inefficaci i suoi piani. Cesare era disposto a mettere la sua vita in gioco con soldati che si impegnassero e scommettessero sulla sua capacità di guidarli. Voleva soldati pronti ad accettare le sfide ed essi, vedendo come prendeva rischi e fronteggiava gli inconvenienti, comprendevano bene la necessità di sviluppare una pluralità di competenze.

I soldati erano ammirati dalle sue gesta ed orgogliosi di servirlo. Senza subire ingenti perdite, li portava a grandi successi in luoghi lontani. Nelle loro tende parlavano delle sue gesta, si sentivano in mani sicure: Cesare li aveva resi un esempio di disciplina e prestigio, parte di qualcosa di unico e di grande; forse, prima di loro, solo i soldati di Alessandro Magno si erano sentiti dei protagonisti.

Per capire i leader, è necessario osservare le persone che lo seguono. Come ricordava John Quincy Adams, sesto presidente degli Stati Uniti d'America: «Se le tue azioni ispirano gli altri a sognare di più, apprendere di più, fare di più e diventare di più, allora sei un leader».

Per il manager. Pensate ai leader della vostra organizzazione. Sanno comunicare una visione? Sono un modello per i loro collaboratori? Ritenete che sappiano creare un ambiente stimolante per la crescita del capitale umano? Quali sono le modalità che utilizzano per guidare le persone?

6. Epilogo

Un immenso bottino azzerò i debiti di Cesare, arricchì i legionari e produsse a Roma una crisi inflattiva. Cesare fu lungimirante nella gestione della conquista: instaurò una politica di pace che fece della cultura romana e del benessere assicurato dalla protezione di Roma uno strumento di integrazione economica e civile per tutta la nazione gallica.

Tuttavia, dopo la Gallia il futuro politico di Cesare è incerto. Crasso è morto. Pompeo si è visto assegnare il titolo di console

unico e manda segnali ostili. Il comportamento di Cesare, poi, offriva diversi motivi per muovergli accuse di sfruttamento della provincia. Il Senato, nel tentativo estremo di difendere la Repubblica, vara una legge per impedirgli di partecipare alle elezioni per il rinnovo del consolato. Gli fu quindi avanzata la richiesta di presentarsi a Roma e congedare l'esercito, se non voleva essere accusato di tradimento. L'offesa grave alla sua dignità, come afferma lo stesso Cesare, e la volontà di combattere per i diritti dei tribuni, lo porteranno a varcare il Rubicone (10 gennaio 49 a.C.), fiume che segnava il confine tra la Cisalpina e l'Italia, diventando *nemico di Roma*.

Pompeo fuggì in Grecia e Cesare, nominato dittatore, si recò in Spagna per annientare le forze pompeiane (49 a.C.). Dopo la vittoria, mosse in Oriente, sconfiggendo Pompeo nella battaglia di Farsalo (48 a.C.) e costringendolo alla fuga in Egitto dove il suo avversario trovò la morte per mano di un sicario, nel conflitto dinastico tra il faraone Tolomeo e la sorella Cleopatra. Cesare, arrivato ad Alessandria, fronteggiò una rivolta indigena e con la vittoria nella battaglia del Nilo (13 gennaio 47 a.C.) portò l'Egitto a diventare uno stato satellite di Roma sotto la sovranità di Cleopatra, che gli darà un figlio. Riparte poi per il Nord Africa per sedare la resistenza repubblicana organizzata da Catone e dai figli di Pompeo, Gneo e Sesto. Nella battaglia di Tapso (46 a.C.) riportò un'altra vittoria: Labieno e i figli di Pompeo fuggirono in Spagna. Lì li inseguì Cesare che, vincendo a Munda (marzo del 45 a.C.), pose fine alla guerra civile.

La congiura delle Idi di marzo del 44 a.C. concluse la sua esistenza. Pare che le sue ultime parole fossero state, ma pronunciate in greco (all'epoca, la lingua della cultura), «anche tu, Bruto, figlio mio». Dopo di che, si avvolse il capo nella toga e si abbandonò ai coltelli degli altri congiurati. Uno storico inglese ha avanzato l'ipotesi che il giovane Bruto, che aveva combattuto con Cesare in Gallia, fosse veramente suo figlio, dal momento che la madre, Servilia, era stata a lungo amante di Cesare. Egli, tuttavia, aveva sempre contratto i suoi quattro matrimoni per ragioni politiche e non sentimentali (secondo la consolidata abitudine di tutti gli aristocratici, di quell'epoca e di tante altre). Bruto voleva per caso vendicare la madre, oltre a ripristinare le istituzioni repubblicane?

Per tutta la vita il costante obiettivo di Cesare erano stati il potere e il successo. Ebbe un ripensamento, o un dubbio, alla fine?

Capitolo terzo

Napoleone e l'organizzazione: dall'eccellenza alla sconfitta

1. Perché Napoleone

Napoleone Bonaparte è stato il più grande comandante della sua epoca. Le sue battaglie sono state e sono tuttora oggetto di un'analisi dettagliata. Il nemico che lo sconfisse a Waterloo, il generale britannico Arthur Wellesley, primo duca di Wellington, affermava che avere di fronte Napoleone era come combattere contro due eserciti, perché l'imperatore, da solo, faceva quanto uno.

Egli fu il principale responsabile delle lotte sanguinarie che per lungo tempo dilaniarono l'Europa, ma anche un grande statista e un genio militare, l'indiscusso protagonista di una generazione che egli indirizzò alla guerra. Affrontò con l'ardore dei vent'anni la Rivoluzione francese e intercettò le energie liberate nel popolo dai principi di libertà, uguaglianza e fratellanza. Grazie alle sue qualità, riuscì ad approfittare delle opportunità che via via gli si presentarono, non ultima la guerra che la Francia si apprestava a fare. In due decenni combatté almeno 60 battaglie e riuscì a conquistare gran parte dell'Europa. Fu uomo di grandi riforme, anche nel sistema giuridico: con il codice napoleonico del marzo del 1804 (ancora in vigore in Francia) si posero le basi per il

moderno diritto civile: l'uguaglianza dei cittadini davanti alla legge, l'abolizione del feudalesimo e la tutela del diritto di proprietà.

Era un capo con vaste conoscenze, un'intelligenza acuta e un'incrollabile determinazione, tutti aspetti che gli permisero di esercitare un forte magnetismo, non solo sui militari di ogni grado. Era convinto che conoscere i soldati e guadagnarsi la loro fiducia dovesse essere considerata una delle qualità più importanti per un generale. Aveva una formidabile capacità di lavoro, una grande capacità di prendersi cura di tutto; di fronte ad un problema, ne analizzava tutti gli aspetti, non trascurando alcun dettaglio. Insomma, un leader le cui abilità scaturivano dall'unione di genio e competenza professionale. All'adattabilità alle diverse situazioni aggiungeva il colpo d'occhio, l'intuizione dell'istante, l'uso incredibile del tempo e delle distanze.

Queste qualità furono anche all'origine delle debolezze che portarono al declino e alla caduta di Napoleone: la smisurata ambizione portò ad una mancanza di obiettività nel giudicare gli eventi, all'impossibilità di comprendere ciò che era fattibile, e all'oscuramento dei limiti del possibile; la mancanza di tatto, la non disponibilità ai compromessi, l'incapacità di una vera delega che portava all'accentramento decisionale non erano controbilanciabili dal seppur forte carisma. I sudditi erano sfiniti dalle continue richieste di militari e denaro, mentre i paesi non sottomessi (e, a volte, anche quelli sconfitti nelle guerre precedenti) diventavano automaticamente ostili: non c'era spazio per posizioni di neutralità.

La sua ossessione nel voler costringere l'Inghilterra a venire a patti accentuò antiche rivalità coloniali e commerciali con un avversario che tanto peso ebbe nella sua disfatta. Alcune delle sue capacità sembravano andare in letargo: forse per questo sottovalutò l'aumento dei sentimenti patriottici di alcune nazioni sottomesse. Non vide che l'impero napoleonico era di fatto scomparso nel 1813 e continuò con atteggiamenti irrazionali dovuti alla sua ostinazione. L'accentramento, in un momento in cui le dimensioni degli eserciti e dei territori avrebbero suggerito la formazione di comandi autonomi, rifletteva la sua volontà di tenere in pugno ogni aspetto del potere. Poiché non accettava l'idea di avere rivali, privò i suoi generali del trasferimento delle sue straordinarie competenze tattiche.

A questi elementi occorre aggiungere che gli avversari ormai *capivano* Napoleone. Come successe per Scipione l'Africano nei confronti di Annibale, i governi di Prussia, Austria e Russia cominciarono ad organizzare i propri eserciti in base ai modelli di quello francese. Entrambe le fasi della straordinaria carriera di Napoleone, l'ascesa e la caduta, sono ricche di insegnamenti per il manager di oggi; per questo esamineremo nel dettaglio la grande vittoria ad Austerlitz (2 dicembre 1805) e la grande sconfitta a Waterloo (18 giugno 1815).

L'analisi di quelle imprese evidenzia alcune necessità: il mantenere alto il livello di attenzione nell'analizzare i cambiamenti a livello di concorrenza e di contesto competitivo; lo sviluppo di nuove competenze per non essere prevedibili; la criticità della delega e della responsabilizzazione dei propri collaboratori per la creazione di una followership efficace.

Questo ed altro caratterizzò la fase involutiva della carriera di Napoleone, con le conseguenze che conosciamo.

Per la rilettura in chiave manageriale dei fatti riguardanti quello straordinario leader militare che fu Napoleone abbiamo utilizzato solo alcuni dei tanti contributi storici disponibili. Il lettore potrà approfondire gli argomenti trattati con altri titoli, oltre a quelli citati, riportati nella sezione collocata nella parte finale di questo volume (Appendice C).

2. Uno specialista al Comando generale

Nato nel 1769 (il 15 agosto ad Ajaccio, in una Corsica da pochi anni divenuta francese), Napoleone dopo l'École Militaire di Parigi passa, nel giugno del 1788, alla Scuola di Auxonne, vicino a Digione, il miglior centro di artiglieria della Francia. Dopo aver affinato i concetti strategici e tattici dichiara:

> non c'è nulla nella professione militare che io non sappia fare da solo. Se non c'è nessuno per preparare la polvere da sparo, so come farla; i carri per i cannoni so come costruirli; se c'è da fondere un cannone, so farlo; o se vanno insegnati i particolari della tattica, io posso insegnarli [Roberts 2014, 50].

Ha un forte interesse per le imprese dei grandi leader del passato. Nel *Manuale del capo* [1919], pubblicato oltre un secolo fa, egli esortava a leggere e rileggere le campagne di Alessandro, Annibale, Cesare, Gustavo di Svezia, Turenne, Eugenio di Savoia e Federico di Prussia e a prenderli come modello di eccellente e veloce esecuzione della strategia. Era il solo modo, affermava, per diventare grandi comandanti.

Ad Auxonne Napoleone entrò in contatto con il barone Jean du Teil de Beaumont, esperto di tecniche di artiglieria. Affiancandolo, matura una precisa idea di strategia: muoversi senza indugio, colpire e annientare la parte più forte del nemico, portandolo a non opporre resistenza. Una guerra breve, mobile, fatta di attacchi violenti, con manovre di aggiramento per togliere all'avversario la possibilità di approvvigionarsi o di fuggire; battaglie ove è necessario mantenere l'iniziativa e nelle quali occorre utilizzare ogni mezzo. Impara gli errori principali delle tecniche di combattimento dell'esercito francese e di ogni altro esercito europeo del XVIII secolo (la tendenza a dividere l'esercito e l'incapacità nel manovrarlo) e l'importanza della concentrazione delle forze e della motivazione degli uomini.

Se il periodo ad Auxonne fu fondamentale per stimolare il suo senso pratico, ora occorreva a Napoleone una palestra nella quale dar prova del suo talento. La Francia di quel tempo è, per un giovane militare capace e ambizioso, il contesto ideale per affermarsi: sul fronte interno avevano inizio gli eventi che avrebbero portato alla caduta della monarchia (e alla decapitazione di Luigi XVI) e alla nascita della Prima Repubblica francese (nel settembre del 1792); sul fronte esterno le principali monarchie europee si erano coalizzate per fronteggiare la minaccia della Francia rivoluzionaria. È su questi due fronti che Napoleone dimostrò il suo genio tattico.

La vittoria conseguita a Tolone (1793) sui lealisti della monarchia, grazie ad un assedio risolto principalmente dall'artiglieria che egli sapientemente impiegava, lo porterà ad essere nominato Generale di brigata. Successivamente, con il ruolo di Comandante dell'Armata d'Italia, iniziò una vittoriosa

campagna (1796) contro le forze austriache sul suolo italico (lì presenti dal 1714). Quella campagna darà a Napoleone un'enorme visibilità: dimostrò a tutti la sua capacità di combinare un'attenta pianificazione con la rapidità d'azione e il mascheramento delle proprie intenzioni. Aveva a sua disposizione una buona base di partenza: i soldati avevano coraggio e spirito patriottico, nonostante la malnutrizione e la scarsa dotazione di risorse; i comandanti di divisione si erano rivelati esperti; gli ufficiali avevano talento. Prese corpo, come da lui ammesso, la sua *suprema ambizione*.

A tre anni da quella vittoria Napoleone approfittò di un'altra opportunità guidando vittoriosamente il colpo di stato del 18 Brumaio (9 novembre 1799) organizzato per la destituzione del Direttorio e ottenendo la nomina a *Primo console*, di fatto il capo dell'esecutivo. Da lì a pochi mesi Napoleone guidò la seconda campagna d'Italia per restaurare il dominio francese sulla penisola e, sconfiggendo gli avversari nella battaglia di Marengo (nel giugno del 1800), pose fine ad un conflitto con l'Austria durato nove anni. Sfide impegnative attendevano il generale Napoleone: la Gran Bretagna dichiarerà guerra alla Francia (maggio 1803), dando inizio alle cosiddette *guerre napoleoniche*.

Quadro 3.1. Le competenze del leader e il leader incompleto

Già nella campagna d'Italia del 1796 Napoleone rivela un portafoglio di abilità che vanno oltre quelle riconducibili alla sua formazione tecnica. Il giovane generale, infatti, si dimostra non solo un competente esperto di artiglieria bensì: uno stratega in grado di pianificare meticolosamente le operazioni; un condottiero che riesce a valorizzare il

potenziale delle risorse umane; un manager che riesce a sopperire alla limitatezza dei mezzi con una eccellente esecuzione.

Nelle organizzazioni è possibile individuare tre tipologie di abilità:

- le *abilità tecniche*. Fanno riferimento ad una conoscenza specialistica, anche molto avanzata, che consente di compiere uno specifico compito. Nei contesti nei quali la conoscenza specialistica è un fattore chiave di successo, queste abilità sono imprescindibili per fare carriera, purché si abbinino ad altre capacità (come il saper lavorare e interagire con altri);

- le *abilità organizzative*. Sono quanto ci si aspetta da un manager: competenze di pianificazione, esecuzione e controllo di attività e processi. Nella pianificazione e nell'esecuzione vengono ricomprese hard skill come le abilità analitiche, e soft skill come il problem solving, la gestione delle persone. In alcuni contesti, i manager hanno una solida base tecnica che ha consentito loro di dimostrare il possesso di capacità e di conoscenza del business specifico;

- le *abilità di leadership*. Non è infrequente osservare manager con funzioni di guida attraverso l'autorità e il comando i quali, tuttavia, non vengono considerati leader. Poiché la leadership si concretizza mediante una relazione di influenza, più che di comando e controllo, il leader deve farsi riconoscere come tale, essere un ispiratore nel definire la visione e le sfide, credibile nella condivisione della missione aziendale. Deve motivare le persone e stimolarle a

dare il massimo, come individui e come team, per raggiungere gli obiettivi definiti.

Le diverse tipologie di abilità possono caratterizzare uno stesso individuo. Le leadership skill, infatti, come quelle organizzative e manageriali, possono essere apprese. È una forzatura il pensare che i livelli apicali delle organizzazioni abbiano abilità organizzative e di leadership e non competenze tecniche; così come lo è il negare che uno specialista non possa distinguersi per abilità organizzative e di gestione delle persone. È il caso di individui con forte background tecnico che diventano manager e poi leader di prim'ordine.

L'essere uno specialista ha diversi risvolti positivi per il manager e per il leader: gli altri specialisti generalmente considerano credibile chi, dimostrando di avere dimestichezza con la materia, dispensa buoni consigli, corregge gli errori, aiuta a crescere nel proprio ruolo. Il generale Napoleone fu un esempio di profondo conoscitore delle tecniche di artiglieria, un fattore critico di successo della Grande Armata. Le abilità tecniche gli hanno consentito di emergere.

Le sue caratteristiche personali, tra le quali la curiosità, la determinazione, l'ostinazione, il saper vedere e cogliere le opportunità, sono state importanti per aggiungere al sapere specialistico anche capacità e abilità di general management e per sviluppare in tempi brevi un portafoglio di competenze ben assortito. Dimostrò di saper apprendere cose nuove, partendo dalle lezioni dei suoi maestri e trovando ispirazione nelle tante letture, nello studio dei grandi

comandanti, nell'analisi delle loro grandi imprese e, successivamente, affinando le competenze conseguite grazie all'esperienza sul campo. L'attenzione che rivolgeva alle risorse umane, poi, lo ha legittimato come leader e le vittorie lo hanno caratterizzato come leader credibile.

La capacità di guidare richiede la consapevolezza che non si può eccellere su tutto e, quindi, di essere *incompleto* [Ancona *et al*. 2007]. È raro che un leader sia in possesso di potere immaginativo, capacità operative e skill interpersonali. Se il leader si vede incompleto, vedrà con chiarezza le proprie debolezze e se ha paura di mostrarsi incompetente si impegnerà: nell'irrobustimento di ciò in cui è carente (ad es., mediante corsi in ambito di executive education); collaborando con chi è competente al punto da poter finalizzare il suo piano o parte di esso. Un leader di questo tipo (che non assomiglia a Napoleone!) accetta l'idea che i diversi livelli gerarchici, se in possesso di idonee competenze, possano dare un contributo attivo alla sua azione.

La sintesi del lavoro di ricerca di diversi esperti sul tema della *leadership diffusa* [*ibidem*] evidenzia quattro capacità interdipendenti:

- la prima (*sensemaking*) consente di comprendere profondamente il contesto competitivo. Richiede capacità nel raccogliere dati da fonti diverse tra loro, coinvolgendo nell'analisi persone che possono avere un punto di vista diverso da quello del leader (avrebbero potuto essere i generali, nell'esempio di Napoleone a Waterloo); richiede

inoltre un'osservazione anticipata, nuovi modi per definire le alternative, nuovi schemi interpretativi della realtà;

• la seconda (*relating*) porta a costruire solide relazioni interne ed esterne. Per fare questo in modo efficace bisogna: saper ascoltare (*inquiring*) per comprendere davvero il pensiero dell'interlocutore, sospendendo il proprio giudizio; saper spiegare il proprio punto di vista (*advocating*) anticipando la reazione dell'altro, senza voler prevalere a discapito del rafforzamento della relazione; saper coltivare una rete di relazioni (*connecting*) per consentire all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi;

• la terza (*visioning*) permette di elaborare una visione avvincente del futuro immaginato dal leader. Occorre un piano, ma è utile anche il ricorso a storie e metafore per aiutare le persone a riflettere sul significato del loro lavoro. Questa abilità deve portare tutti a considerare cosa si vuole creare, tutti assieme. Se si scatena entusiasmo, si accende la motivazione. Per questo occorre anche saper ascoltare per capire cosa le persone trovano stimolante. Solitamente il proporre una visione provoca forme di resistenza. Per questo motivo il leader deve spiegare cosa di rilevante essa potrebbe generare;

• la quarta (*inventing*) si riferisce al saper individuare nuovi modi per far sì che la visione si realizzi. È una capacità che consente di implementare creativamente quanto immaginato. Annibale lo fece con la manovra di aggiramento; Cesare con la velocità nell'esecuzione; Napoleone, come vedremo, con la posizione centrale. Per

non diventare prevedibili, è necessario non smettere mai di ricercare possibili opzioni.

Un vero leader deve fare in modo che l'organizzazione non sia – o non rimanga – sguarnita delle quattro capacità. Tra i suoi compiti rientra la verifica che non vengano selezionate persone che sono lo *specchio* di quelle esistenti, nonché la creazione di un ambiente collaborativo ove queste competenze siano bilanciate.

Per il manager. Raramente un leader è forte in più di due delle quattro leadership skill presentate. Nella vostra organizzazione esiste consapevolezza che i leader sono incompleti? Quali iniziative vengono prese per bilanciare le diverse capacità e promuovere la leadership diffusa?

3. Austerlitz, la grande vittoria

Un'impresa su tutte svela il genio tattico di Napoleone: la battaglia di Austerlitz (piccolo paese a sud-est di Brno, nella Repubblica Ceca, oggi chiamato Slavkov), combattuta contro gli Alleati della Terza coalizione il 2 dicembre 1805. In quella che è ricordata come la battaglia dei tre imperatori (Napoleone, Alessandro I, zar di Russia, e Francesco II d'Asburgo-Lorena, imperatore d'Austria e del Sacro Romano Impero), Napoleone fece leva su alcuni fattori: la profonda conoscenza del terreno dello scontro e l'imposizione dello stesso al nemico; la coerenza tra struttura (i corpi di armata) e processi (espedienti tattici); l'addestramento e lo spirito di corpo delle risorse umane a sua disposizione.

Questi ingredienti dovrebbero far parte del repertorio di ogni bravo manager. Dopo la sconfitta ad Austerlitz, il conte di Langeron (che, pur essendo francese ma aristocratico e antirivoluzionario, combatté sotto i Russi), scrisse: «la battaglia era persa per noi prima ancora di cominciare. Abbiamo iniziato a combattere alle otto del mattino, alle otto e mezzo eravamo già in rotta» [De Langeron 1998; trad. it. 2005, 134-135]. Per capire il motivo della disfatta austriaca e russa, dobbiamo alzare lo sguardo alla situazione generale come si presentava nel 1805.

3.1. Il cambio di piano per fronteggiare la minaccia

Il 2 dicembre 1804, Napoleone si era incoronato imperatore dei francesi a Nôtre-Dame con un gesto simbolico molto forte. Neppure Carlo Magno aveva osato tanto, la notte di Natale dell'800, nella Basilica di San Pietro a Roma: a Carlo la corona era stata posta sul capo dal Papa, Napoleone se la pose da solo e nella principale chiesa di Parigi, non in quella romana!

Conseguito questo risultato, ora si trattava di stabilizzarlo perché, nel corso della primavera e dell'estate dello stesso 1805, i suoi nemici studiarono la maniera migliore per abbatterlo e riportare la situazione europea alla vigilia del 1789. L'impero asburgico, nella convinzione di riprodurre il conflitto del 1796, aveva dislocato verso sud gran parte delle sue forze: il fratello minore dell'imperatore austriaco, l'arciduca Carlo (il miglior generale del quale disponeva la casa imperiale austriaca), fu mandato con 95.000 uomini ad impadronirsi di Mantova, Peschiera e Milano; un altro fratello, l'arciduca Giovanni, fu mandato con 23.000 uomini ad occupare il Tirolo; un terzo fratello, l'arciduca Ferdinando, con il suo capo di stato maggiore

generale Mack, avrebbe dovuto occupare la Baviera con 70.000 uomini; dopo l'arrivo dei Russi di Kutuzov e Buxhöwden (con 75.000 uomini), il comando sarebbe stato ceduto allo stesso imperatore austriaco Francesco II, che avrebbe guidato la marcia verso Strasburgo attraversando la Foresta Nera, la Svevia e la Franconia.

Dal canto suo Napoleone aveva concepito uno dei suoi piani geniali: attraversare la Manica e portare la guerra sul suolo inglese! Per far questo si sarebbe dovuto eludere il controllo della Manica effettuato dalla flotta inglese comandata da Nelson. Superando le perplessità e i timori dei propri ammiragli, Napoleone concepì uno dei suoi piani migliori: la sua flotta avrebbe dovuto attraversare l'Atlantico per far balenare una minaccia francese sul cosiddetto *commercio triangolare* (componente fondamentale dell'accumulazione della ricchezza britannica); in questo modo Nelson avrebbe dovuto lasciare la Manica ed inseguire i francesi che, virando intorno alle Antille, sarebbero tornati in Europa guadagnando a Napoleone quei giorni necessari per trasferire l'armata sul suolo inglese.

Tuttavia, il comandante della flotta francese, l'ammiraglio Villeneuve, non riuscì ad evitare di essere visto da un vascello inglese; l'eccellente sistema di segnalazioni che Nelson aveva costruito consentì agli Inglesi di invertire la rotta in tempo. L'ammiraglio francese non ebbe idea migliore che riparare in un porto spagnolo nei pressi di La Coruña, e di qui, dopo alcuni giorni, spostarsi a Cadice, dove contava di consolidare la propria supremazia come numero e tonnellaggio dei vascelli, acquisendo il controllo della flotta spagnola.

È facile immaginare l'ira di Napoleone quando ricevette questa notizia (era il 13 agosto 1805, l'imperatore era già a Boulogne, dove era ammassato l'esercito francese): una reazione tipica di chi, avendo concentrato nelle proprie mani tutto il potere ed arrogandosi ogni decisione strategica, non è disposto a tollerare il benché minimo errore in fase di esecuzione. Se oggi, con il senno di poi, possiamo giudicare negativa questa reazione manageriale, dobbiamo tuttavia ammirare ed assumere ad esempio il modo con il quale Napoleone reagì al fallimento del suo progetto di guerra all'Inghilterra sul suolo inglese, un modo che possiamo legittimamente accostare ai comportamenti con i quali Scipione reagì alla batosta di Canne e Cesare reagì alla sollevazione di tutte le tribù galliche contro i Romani.

La reazione napoleonica si espresse su un duplice piano: l'imperatore si asserragliò con i propri collaboratori e concepì rapidamente un diverso piano d'attacco. Nell'immediato destituì Villeneuve e nominò al suo posto un diverso ammiraglio. Sennonché Villeneuve, non condividendo questa decisione, decise di comportarsi come Sempronio Gracco alla battaglia annibalica del Trebbia: prima che il suo successore arrivasse a Cadice, per rilevarlo nel comando, uscì dal porto guidando le flotte francese e spagnola. La superiorità delle navi franco-spagnole era evidente, ma Nelson era un guerriero nato, un uomo che aveva fatto della guerra sui mari la ragione della sua vita.

La flotta inglese raggiunse il suo nemico all'altezza di capo Trafalgar, poche miglia a sud di Cadice, e lì Nelson sopperì all'inferiorità numerica ribaltando tutte le convenzioni che fino ad allora avevano presieduto alle battaglie navali. Quasi la metà

della flotta franco-spagnola venne distrutta, anche se nello scontro perì lo stesso Nelson (ma questo accadde nella seconda metà dell'ottobre 1805, quando già i Francesi stavano mettendo in scacco gli alleati russi e austriaci).

Rientrato in sé dalla crisi di nervi, l'imperatore francese convocò il responsabile dei servizi logistici e, in quello stesso pomeriggio, durante la sera e parte della notte, definì il nuovo piano. Il nuovo geniale piano strategico di Napoleone prevedeva la riunione di tutte le truppe ammassate a Boulogne in una nuova *grande armée* al comando diretto dell'imperatore, che sarebbe stata trasferita rapidamente non già sul Reno, dove stavano arrivando gli Austriaci, bensì sul Danubio, da dove sarebbe stato possibile prendere gli Austriaci alle spalle (lo stesso Napoleone, che questa manovra aveva sperimentato nel 1796 in Italia, l'aveva chiamata la *manoeuvre sur les derrières*, ed era una tipica manovra d'attacco, non di difesa); dopo avere sconfitto gli Austriaci, sarebbe stato possibile concentrare tutti gli uomini contro i Russi; a corollario, per attirare gli Austriaci verso il Reno, Murat avrebbe fatto finta di attaccare in direzione della Svevia e della Franconia; Massena in Italia avrebbe dovuto impegnare l'arciduca Carlo con i 50.000 uomini a sua disposizione per impedirgli di tornare verso Vienna.

Tutti i collaboratori dell'imperatore lavorarono duramente per trasformare questo piano generale in un progetto concreto:

- Murat e Bertrand perlustrarono tutto il territorio nei dintorni del Tirolo;
- Savary, capo dell'ufficio piani, fece eseguire sopralluoghi dettagliati e minuziosi nei territori tra il Reno e il Danubio;

- l'ala sinistra doveva spostarsi da Utrecht sul Württemberg; lo schieramento centrale e l'ala destra dovevano attestarsi lungo il medio Reno; il corpo d'armata comandato da Augerau avrebbe dovuto controllare i territori tra il Reno e il Danubio superiore;
- all'ordine dell'imperatore i sette corpi d'armata avrebbero attraversato il Reno e, mentre Murat con la sua cavalleria avrebbe condotto finti attacchi a sud verso la Foresta Nera, i sette corpi d'armata avrebbero attraversato rapidamente la Germania e, varcato il Danubio, avrebbero fatto di Augusta il nuovo centro di operazioni bloccando gli Austriaci sul Reno e isolandoli da Vienna;
- alla fine Napoleone avrebbe semplicemente dovuto prendere il compasso e stabilire le date delle tappe giornaliere.

Gli ordini definitivi furono emanati dallo stato maggiore imperiale il 26 agosto 1805. Si trattava di un piano concreto o di un sogno? Indubbiamente nulla di simile era mai stato tentato prima: prevedeva lo spostamento di un numero di soldati cinque volte più grande di quanto mai tentato prima, con immensi problemi logistici e organizzativi.

Tre caratteristiche ne fecero un piano concreto:

1. la prima è di tipo organizzativo. Già dalla precedente campagna di Marengo Napoleone aveva dapprima sperimentato e poi introdotto sistematicamente il modello organizzativo dei corpi d'armata: tutte le divisioni erano raggruppate in *corpi d'armata*, ciascuno dei quali comprendeva reparti di tutte le armi e specialità (compresa la cavalleria,

indispensabile per attività di esplorazione, informazione, inseguimento del nemico). Questo modello organizzativo aveva, tra gli altri, due vantaggi decisivi: *a*) conferiva all'esercito una straordinaria mobilità strategica; *b*) era più facile mantenere la segretezza; dal momento che Napoleone abitualmente mutava la consistenza delle sue unità più grandi, era impossibile, conoscendo la posizione di un singolo corpo d'armata, ricavare la consistenza dei singoli reparti;

2. per impedire che le strade della Confederazione Germanica si trovassero congestionate, ai singoli corpi d'armata venne assegnato un diverso itinerario, ma si ebbe cura di non allontanare nessun corpo ad una distanza superiore ad una giornata di marcia, in modo da rendere possibile l'arrivo di rinforzi, se fosse stato necessario;

3. per garantire la massima mobilità dei soldati, ciascun corpo doveva fare assegnamento soltanto sulle risorse alimentari locali – un'abitudine, del resto, che era stata introdotta nell'esercito francese sin dai primi tempi della Rivoluzione. Ma Napoleone, che pure trascurava i problemi alimentari, intervenne personalmente per garantire ad ogni soldato due paia di scarponi nuovi ed un pastrano pesante.

Quadro 3.2. **La strategia deliberata e la strategia emergente**

Quanta parte della strategia che prevedete di implementare viene poi effettivamente realizzata? Henry Mintzberg e James A. Waters [1985] confrontano la strategia prevista (*intended strategy*) con quella effettivamente realizzata (*realized strategy*) per dimostrare che quest'ultima è il risultato di due componenti (fig. 3.1): una parte è

effettivamente il frutto delle intenzioni del management (*deliberate strategy*); un'altra, invece, è quella realizzata nonostante le iniziali intenzioni (*emergent strategy*). La strategia emergente è una componente importante: raramente l'ambiente esterno è prevedibile e sotto il pieno controllo di un'organizzazione. La strategia deliberata di ogni impresa è inevitabilmente incompleta: include obiettivi, direzioni e priorità, ma è l'implementazione che consente alla strategia deliberata di cogliere il mutare delle circostanze e l'emergere di fatti ed elementi non considerati in precedenza [Grant 2019; trad. it. 2020, 180-181]. Un bravo manager è quindi colui che sa adattare la strategia deliberata alle circostanze e ai cambiamenti esterni.

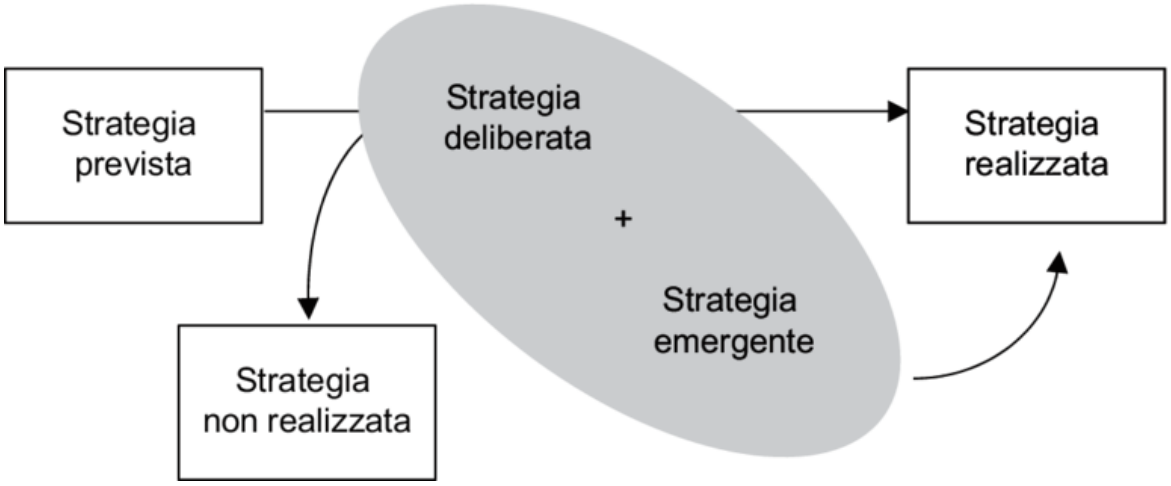

FIG. 3.1. **Strategia deliberata e strategia emergente.**

Fonte: nostra elaborazione da Mintzberg e Waters [1985].

È in corso da tempo un dibattito tra i sostenitori della strategia intesa come processo razionale e analitico di pianificazione deliberata (la cosiddetta *design school*) e coloro che la ritengono frutto di un processo emergente (la cosiddetta *learning school*). Ad alimentare il confronto

contribuì lo studio di un caso eclatante: l'ingresso, ad inizio degli anni '60, della giapponese Honda sul mercato statunitense delle motociclette. Nonostante inizialmente si pensasse che il grande successo dell'operazione fosse riconducibile alla componente deliberata della strategia (in particolare lo sfruttamento delle economie di scala e della curva di esperienza), alla fine furono il mercato ed i processi emergenti di apprendimento a suggerire al management di Honda la strategia giusta. Sembra quindi fondata l'idea di Mintzberg che la strategia emerge dall'interazione tra formulazione ed implementazione [Mintzberg 1978].

Napoleone precedeva l'esecuzione con un'attenta pianificazione, ma faceva affidamento sull'esperienza, l'intuito, il colpo d'occhio, per *adattare il piano alla mutevolezza del contesto*. Pur disponendo di ottimi generali, la strategia non era il risultato di un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso tra coloro che erano coinvolti nel processo decisionale. Le decisioni facevano capo ad un uomo soltanto!

Se analizziamo la strategia realizzata di Napoleone, quella effettivamente implementata, questa beneficiava fortemente della componente emergente frutto della sua abilità nell'adattare il piano alle situazioni contingenti, fossero queste cambiamenti delle circostanze esterne o l'emergere di fatti nuovi. In contesti socialmente e militarmente complessi, come quelli che hanno caratterizzato il periodo rivoluzionario e post-rivoluzionario, non si sarebbe potuto affermare un leader non in grado di incorporare nel piano la mutevolezza del contesto.

Solitamente si associa la parte emergente della strategia con l'esecuzione strategica, ma Napoleone è l'esempio di come si possa anticipare l'affiorare della componente emergente grazie all'intuito, al colpo d'occhio, all'attenzione ai dettagli, alla velocità di pensiero e di azione. Era pronto a cambiare non solo la tattica, ma anche il piano, se nuove informazioni o evidenze lo consigliassero. Con molta probabilità questa sua capacità, affiancare la componente legata all'apprendimento a quella razionale della strategia, beneficiava largamente del suo apparato di intelligence che gli consentiva di venire a conoscenza dei cambi di scenari.

Le sue stesse affermazioni, volte a ricordare che non bisogna appoggiarsi su quello che già esiste come se non si potesse far meglio, dimostrano l'assenza di preclusioni verso i cambiamenti. Napoleone, combinando disegno razionale e processi emergenti, adottava un processo di formulazione strategica chiamato *emergenza pianificata* [Grant 2003]. Il voler utilizzare formazioni e manovre non troppo elaborate, il perseguire la flessibilità tattica, andavano in questa direzione. Le sue ricette erano chiare ed essenziali, fatte di regole semplici: identificare con chiarezza l'obiettivo, che deve essere il nucleo principale dell'avversario; raggiungere l'avversario di lato o alle spalle; mantenere le linee di comunicazione sicure e aperte. Queste regole semplici sono gli elementi chiave delle strategie di successo per le imprese che operano all'interno di contesti che cambiano rapidamente [Eisenhardt e Sull 2001].

Per il manager. Qual è l'importanza che assegnate alle componenti emergenti della strategia? In fase di selezione di

nuove risorse umane quali sono le qualità e le soft skill (ad es., l'attenzione ai dettagli, la curiosità, la combinazione di razionalità e intuito) che privilegiate?

3.2. L'esecuzione del piano (I): iniziare con gli Austriaci a Ulm

Grazie al sistema dei corpi d'armata, introdotto nella precedente campagna di Marengo (1800), Napoleone in soli tredici giorni riuscì a spostare nelle posizioni indicate oltre 210.000 uomini attraverso 350 chilometri. Gli Austriaci, guidati dal generale Mack, dopo aver attraversato il fiume Inn e superato Monaco di Baviera, si erano precipitati a conquistare Ulma (in tedesco Ulm), città del Baden-Württemberg in Baviera, schierata con la Francia, in attesa dei rinforzi russi in arrivo da est.

Mack si stava cacciando nella trappola tesa da Napoleone. Nella notte tra il 24 e il 25 settembre i Francesi attraversarono il Reno e Napoleone, partito da Parigi, giunse a Strasburgo il 26 settembre per assumere il controllo delle operazioni. Era nel frattempo partito il piano diversivo: le avanguardie di Lannes e Murat (40.000 uomini), uscite da Strasburgo, erano entrate nelle gole della Foresta Nera nascoste dalle sue colline boscose e dalle montagne del Giura. Verso di loro si muovevano gli Austriaci di Mack. L'Armata di Napoleone procedeva spedita per finalizzare la manovra di accerchiamento ed attaccare le retrovie nemiche.

Il 2 ottobre, superato il Reno, l'Armata cominciò a ruotare di 90 gradi verso sud. La larghezza del fronte (120 chilometri sulla linea Ansbach-Stoccarda) si dimezzò gradualmente (60 chilometri circa sulla linea Ingolstadt-Donauwörth). Fu una manovra senza precedenti: i generali austriaci erano

completamente ipnotizzati e non compresero nulla di quanto stava accadendo, anche perché «le misure di segretezza di Napoleone erano così efficaci che i suoi nemici avevano solo un'idea molto vaga di quello che stava succedendo. Ogni accenno ai movimenti dell'esercito era rigidamente escluso dai giornali francesi. Le frontiere erano bloccate allo scopo di prevenire una fuga di notizie e perfino i comandanti dei corpi d'armata ricevevano soltanto le informazioni strettamente necessarie, per paura che un ordine catturato rivelasse il piano completo» [Chandler 1966, trad. it. 2006, 495].

Le operazioni diversive della riserva e della cavalleria di Murat e la velocità dell'esercito confusero gli Austriaci, che non misero in sicurezza i punti di attraversamento del Danubio, e neppure utilizzarono la cavalleria, superiore numericamente a quella francese, per attaccare le colonne dell'armata più a sud, prima dell'arrivo dei corpi d'armata. Napoleone stava concentrando le forze, inizialmente disperse su un fronte ampio. Ordinò a Murat, Ney e Lannes di riunirsi rapidamente ed attaccare Mack, prima che i Russi potessero giungere sul fiume Isar. Il suo piano ebbe un completo successo praticamente senza combattere: la scoperta di avere alle spalle i corpi d'armata francesi che avevano attraversato il Danubio paralizzò gli Austriaci, che dimostrarono tutte le lacune del loro comando. Gli errori di calcolo sui tempi di arrivo dell'alleato Kutuzov, come vedremo successivamente, causarono la sconfitta e portarono all'inevitabile resa (il 20 ottobre 1805).

Ulm dimostra quanto siano importanti l'*effetto sorpresa* e una *solida preparazione* combinate con gli errori di calcolo dell'avversario. Una lezione che ogni manager dovrebbe tenere

ben presente. La campagna, iniziata e condotta a termine nello spazio di soli 26 giorni, fu vinta in pari misura dall'intuito di un genio militare che non aveva sbagliato una sola decisione tattica, dall'incredibile coesione e resistenza dei soldati francesi, e dalle capacità di tutti gli ufficiali.

La stessa cosa non può dirsi degli Austriaci, il cui piano aveva molte falle. Innanzitutto, dava per scontato che i Francesi stanziati sulla Manica sarebbero rapidamente tornati indietro per difendere la Francia meridionale e, semmai, avrebbero combattuto nella pianura padana, come era avvenuto nel 1796; inoltre, le forze austriache mandate in Tirolo erano eccessive per un obiettivo minore: avrebbero potuto essere meglio impiegate in attacchi diversivi verso la Svizzera; ancora, non c'era chiarezza sulla catena di comando: l'arciduca Ferdinando aveva il comando temporaneo nel settore danubiano ma l'imperatore non aveva fiducia nelle sue doti militari e gli aveva ingiunto di attenersi strettamente alle indicazioni del suo capo di stato maggiore, il generale Planck; Kutuzov avrebbe dovuto ubbidire alle disposizioni soltanto dell'imperatore e dei fratelli arciduchi ma non di altri generali austriaci.

Un altro problema era legato alla mancanza di un'idonea formazione degli ufficiali austriaci a seguito della riorganizzazione delle loro armate, che aveva dotato ogni reggimento di quattro battaglioni formati da quattro compagnie (prima, tre battaglioni erano formati da sei compagnie). L'efficacia della cavalleria, poi, era stata ridotta a causa della sua divisione in piccole unità assegnate ai reparti di fanteria. Ciò che è più grave, gli stati maggiori austriaco e russo non tennero conto della differenza di giorni tra il calendario gregoriano

(introdotto secoli prima da un pontefice cattolico, mentre i Russi erano ortodossi) e quello giuliano (introdotto quasi due millenni prima da Giulio Cesare, in ritardo di circa dieci giorni sul gregoriano), sicché era impossibile che le truppe di Kutuzov potessero giungere alla data prevista. Questo errore di valutazione fece sì che gli austriaci aprissero le ostilità troppo presto.

In breve, il piano napoleonico ebbe un completo successo, praticamente senza combattere: non appena si rese conto di essere del tutto circondato dai diversi corpi francesi e che l'aiuto russo di Kutuzov non sarebbe mai giunto, Mack accettò l'inevitabile: la resa, e si consegnò prigioniero con l'intero corpo austriaco. Era il giorno stesso di Trafalgar, ma allora nessuno poté saperlo.

Nemmeno la vittoria di Ulm, tuttavia, poteva dirsi conclusiva: oltre ai 36.000 soldati di Kutuzov sfuggiti all'inseguimento di Murat, c'erano ancora 22.000 austriaci, 20.000 uomini dell'arciduca Giovanni nel Tirolo, 8.000 superstiti dell'armata di Mack, gli uomini dell'arciduca Carlo, altri due generali russi (Buxhöwden e Bennigsen) in avvicinamento alla frontiera settentrionale dell'Austria, forse l'intervento militare della Prussia sollecitato dallo zar. Insomma, si profilava il pericolo di misurarsi contro 400.000 soldati che, in poche settimane, sarebbero giunti sul Danubio. Ora toccava ai Francesi correre il pericolo di essere accerchiati e di vedere interrotte le proprie linee di comunicazione.

La soluzione che Napoleone escogitò era tipica del suo stile: annientare i nemici ancora divisi. Doveva puntare al cuore

dell'Austria, chiedere al proprio esercito uno sforzo risolutivo e spostare il baricentro a nord di Vienna verso la Moravia, dove le truppe russe di Kutuzov si stavano dirigendo insieme a corpi d'armata austriaci, per riunirsi con l'esercito in arrivo da est al comando del connazionale Buxhöwden.

3.3. L'esecuzione del piano (II): fronteggiare gli alleati ad Austerlitz

Preso il controllo di Vienna, passato il Danubio e conquistato Brünn (oggi Brno), Napoleone era all'inseguimento di Kutuzov che aveva traversato quel fiume due settimane prima e che sarebbe comunque riuscito a riunirsi allo zar Alessandro e al generale Buxhöwden.

Gli ordini conseguenti erano stati emessi già il 14 novembre; il 21 dello stesso mese la ricognizione del pianoro di Austerlitz dette a Napoleone la certezza del luogo dove si sarebbe svolto lo scontro decisivo.

Tuttavia, non aveva intenzione di sostenere una battaglia di logoramento, bensì di annientamento (come era stata Canne). E per realizzarla bisognava spingere l'esercito austro-russo ad attaccare, contando su due ordini di motivi: il controllo delle linee di comunicazione verso la Polonia e la Slesia (mentre i Francesi erano lontanissimi dalle loro basi di partenza) e la superiorità numerica (circa 90.000 uomini contro i 60.000 dei Francesi). Anche da un punto di vista strategico la situazione non era rosea: da sud stavano arrivando gli arciduchi Carlo e Giovanni con 90.000 Austriaci, da ovest era possibile un intervento militare prussiano che avrebbe colpito i Francesi alle spalle.

Per raggiungere questo risultato bisognava simulare una debolezza inesistente, cosa nella quale Napoleone era abilissimo: dispose i suoi corpi d'armata in modo che i 53.000 uomini di Soult, Lannes e Murat marciassero uniti verso nord impossessandosi della cittadina di Austerlitz; i corpi di Davout e di Mortier furono dislocati tra Vienna e Graz, a distanza di appoggio da Marmont, al quale fu ordinato di far riposare gli uomini mantenendosi strettamente sulla difensiva verso sud; a Bernadotte e Davout fu ordinato di tenersi pronti a raggiungere Austerlitz all'ordine dell'imperatore, provenendo il primo da nord-ovest e il secondo da sud.

Agli Austro-Russi non sembrò vero di poter prendere in trappola l'esercito francese. Ma la vera trappola fu costruita da par suo da Napoleone: fece balenare la possibilità di un armistizio e, a questo scopo, mandò dai nemici il suo plenipotenziario (che gli riferì che gli Austriaci erano riluttanti a combattere ma che il loro peso decisionale era minimo, perché erano russi i quattro quinti dell'esercito alleato); quando giunse il plenipotenziario russo, Napoleone gli andò incontro fino agli avamposti per impedirgli di osservare e rendersi conto del livello effettivo di motivazione e impegno dei Francesi (e quello tornò dallo zar comunicandogli che i Francesi erano alla vigilia di una débacle); infine, ordinò a Soult di abbandonare in disordine le posizioni raggiunte sul Pratzen come se si stesse preparando ad una fuga, posizioni che vennero immediatamente occupate dagli alleati (e quella notte i due imperatori austriaco e russo poterono dormire nel castellozzo di Austerlitz, una sorta di villa di campagna; la notte successiva vi avrebbe dormito Napoleone).

Non disponiamo di molte informazioni sulla strategia elaborata da Napoleone. In questo caso si intuisce che Napoleone intendeva, come del resto avrebbe poi fatto a Waterloo, consolidare fortemente il centro, ma tenendolo in gran parte nascosto al nemico (a Waterloo i Francesi erano in bella vista, mentre Wellington nascose i suoi dietro il profilo dello Chemin d'Ohain); sulla sinistra francese il compito di Lannes, rinforzato dall'arrivo di Bernadotte, era quello di proteggere il fianco dello schieramento contro un eventuale aggiramento russo; a destra c'era il punto più debole e sottile, ma gli Austro-Russi ignoravano che lì, nel frattempo, era arrivato Davout. Il compito di entrambi non era di attaccare, bensì di contenere la pressione austro-russa: Lannes, utilizzando l'appoggio delle truppe di Bernadotte e, in caso di bisogno, la cavalleria di Murat; Davout, al quale fu conferito il comando di tutta l'ala destra, utilizzando sia i soldati già presenti sia quelli che aveva portato con sé da Vienna.

In parte questa mancanza di informazioni sulle strategie napoleoniche dipende da una convinzione che l'imperatore, che evidentemente era consapevole di brillare nella tattica, aveva formulato più volte: in battaglia l'equilibrio veniva spezzato allorché uno dei due schieramenti raggiungeva il punto critico di logoramento. Occorreva comprendere questo e, in quel momento, disporre di una riserva addestrata ad essere mobilitata e ad intervenire pesantemente. Perciò Napoleone aveva bisogno di un piano definito nelle linee generali ma in modo flessibile, così da sferrare al momento giusto il colpo decisivo che è tale perché il nemico, non disponendo più di

reparti in grado di tamponare il colpo, collassa e trascina nella rovina tutti.

Abbiamo molte più informazioni per quanto riguarda il piano austro-russo, redatto dal conte Weyrother, austriaco, ma su impellente richiesta dello zar. Anche da parte austro-russa doveva trattarsi di una battaglia di annientamento, e per far questo bisognava tagliare ogni possibile ritirata ai Francesi avvolgendoli da sud e da ovest; l'attacco sarebbe stato condotto da quattro colonne che, scendendo dal pianoro, avrebbero attaccato i Francesi da sud invece che da est.

Un'occhiata alla cartina (fig. 3.2) permette di rendersi conto immediatamente di tre vistosi difetti di questo piano:

1. si trattava di un piano strategico che non considerava minimamente né le capacità della ufficialità né l'addestramento delle truppe. Sarebbero state richieste formidabili capacità di comando per far eseguire una manovra così complessa sul terreno (non un semplice movimento aggirante, ma un cambio di fronte). Le necessarie competenze tecniche non erano possedute né dagli Austriaci né dai Russi (comparando, potremmo dire che sarebbero occorsi un esercito ed un comandante come Annibale e come i Cartaginesi a Canne);

2. la manovra avrebbe comunque lasciato molto debole il centro austro-russo, dove Napoleone si accingeva a portare l'attacco. Il piano prevedeva infatti che la cerniera tra un'ala destra statica e il grande movimento sul lato sinistro fosse formato dalla Guardia Imperiale russa, costituita da 10.000 uomini di élite. Si chiedeva loro di «svolgere due compiti distinti: centro

della formazione alleata e massa di manovra con la quale infliggere ai francesi il colpo finale e decisivo al termine della battaglia; la loro dimensione consentirebbe di assolvere al più ad uno soltanto» [Valzania 2006, 25];

3. per giunta, abbandonando le posizioni sul pianoro, gli alleati avrebbero rinunciato ad una posizione di vantaggio. Nonostante queste evidenze, Weyrother trascurò il rischio di un attacco francese al centro austro-russo. Tuttavia: «questo fatale errore di calcolo dimostrò il completo successo ottenuto dal piano-trappola ordito da Napoleone [...] se non ci fossero stati dei colpi di scena improvvisi, l'esito di Austerlitz era già deciso» [Chandler 1966; trad. it. 2006, 523].

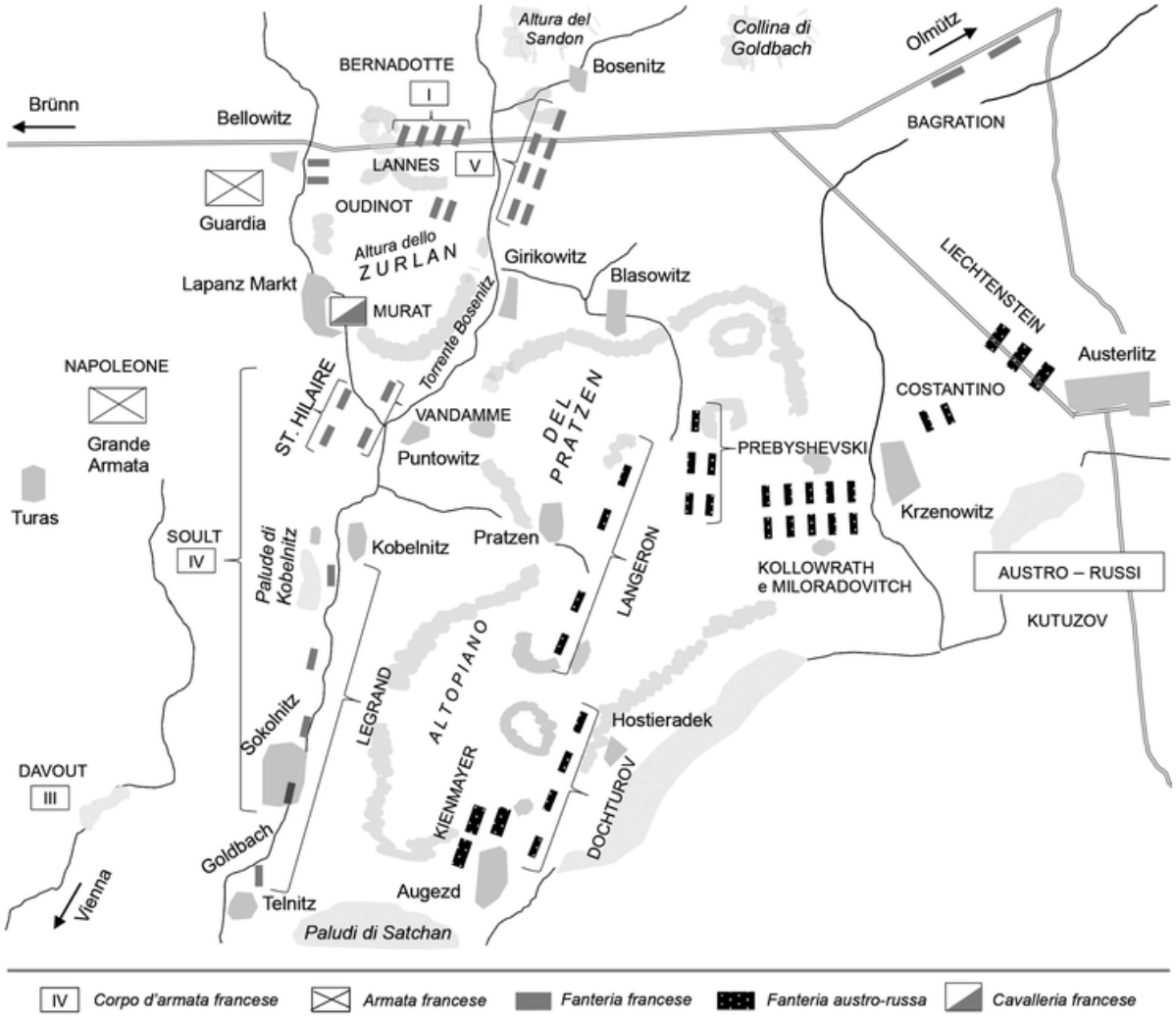

FIG. 3.2. **La disposizione degli eserciti ad Austerlitz.**

Fonte: nostra elaborazione da Chandler [1966].

Il consiglio di guerra degli Austro-Russi si svolse la notte tra il 1º e il 2 dicembre; il resoconto che ne fa Langeron è quasi caricaturale. Il conte Weyrother, austriaco, arrivò «all'una di notte, spiegò su una grande tavola una immensa e dettagliatissima carta dei dintorni di Brünn e di Austerlitz e ci lesse gli ordini con un tono saccente ed un'aria di superbia che manifestava la profonda convinzione dei propri meriti insieme a quella della nostra inettitudine. Sembrava il direttore di un

collegio che legge una lezione a dei giovani studenti [...] Kutuzov, seduto e già mezzo addormentato, finì con l'addormentarsi del tutto prima che ce ne andassimo» [De Langeron 1998; trad. it. 2005, 81].

Al contrario, Napoleone aveva passato in sella quasi tutta la giornata per ispezionare tutti i reparti, controllare il terreno, verificare le munizioni e perfino i finimenti dei cavalli. Un'altra dimostrazione della sua maniacale cura dei dettagli! Una best practice che ogni manager accorto dovrebbe fare propria. Diceva ai suoi generali che le battaglie si vincono nella notte precedente, lavorando senza tregua; si era concesso qualche ora di riposo solo verso la mezzanotte. Risvegliato dal generale Savary, che gli confermò che la disposizione delle colonne austro-russe non era cambiata, volle tuttavia effettuare un'ultima ricognizione. Passando tra i bivacchi, fu riconosciuto: interi reparti lanciarono il grido *vive l'empereur*!

Quadro 3.3. **L'azione del manager efficace**

Per Peter Drucker, ancora oggi un punto di riferimento per gli studiosi di management, l'intelligenza, l'immaginazione e la conoscenza sono essenziali, ma solo un'azione efficace può convertire tali risorse in risultati [Drucker 2004]. Le pratiche alla base dell'implementazione strategica di successo, osservate da Drucker nel corso della sua lunga carriera di consulente d'impresa, ci aiutano ad apprezzare gli ingredienti della vittoria di Napoleone ad Austerlitz:

1) cominciare con il chiedersi *cosa è necessario fare, adesso*. Il manager efficace individua una serie di compiti fondamentali e si focalizza sui più urgenti (ma non più di

due per volta, suggerisce Drucker, delegando gli altri). Occorre lucidità, visione strategica, capacità di prevedere le conseguenze della scelta di privilegiare alcune azioni a vantaggio di altre. Deve essere tempestivo nell'individuazione delle priorità: ogni indecisione porta a ritardi e la procrastinazione dell'agire potrebbe rendere obsolete le iniziali necessità. Se ad Austerlitz le priorità furono ben definite da Napoleone, lo stesso non può dirsi per la battaglia di Waterloo;

2) chiedersi se le azioni prioritarie individuate non solo sono quelle che il manager ritiene di poter implementare, ma *sono quelle giuste per l'organizzazione*. Questo potrebbe condurre il manager ad individuare iniziative non in linea con quelle attese dai proprietari dell'impresa e dagli altri portatori di interessi; inoltre, anche se lo fossero, potrebbero essere le decisioni sbagliate. Anche il manager efficace commette errori nell'individuare ciò che è giusto per l'organizzazione e solo l'esecuzione, alla fine, svela la bontà di una decisione: la scelta degli ufficiali, ad esempio, penalizzò l'azione strategica di Napoleone a Waterloo e si rivelò quindi non appropriata per l'esercito francese;

3) *sviluppare un piano di azione* (*action plan*). Nel piano messo a punto dal manager efficace vengono esplicitati i risultati attesi entro scadenze ben definite, nonché i fattori che potrebbero impedirne o complicarne il raggiungimento (ad es., la compatibilità del piano con la missione e i valori dell'organizzazione). Proprio Napoleone ci fornisce un esempio di grande attenzione rivolta al piano di azione a dimostrazione della sua abilità nella gestione del tempo e

nella cura dei particolari. Il piano è una dichiarazione di intenzioni da sottoporre non solo a controllo (per permettere al manager di conoscere gli eventi importanti) ma a revisione periodica. Come afferma Drucker, il piano di azione non dovrebbe essere una camicia di forza che rende il manager prigioniero degli eventi. Al contrario, la sua mutevolezza dovrebbe rendere possibile l'utilizzo dei successi e degli errori per creare nuove opportunità e fronteggiare attuali o future minacce;

4) definire chiaramente la *responsabilità del dover decidere*, coerentemente con il piano di azione. Drucker afferma che il manager efficace individua: le persone che dovranno portare a termine un determinato compito; entro quanto dovranno farlo; le persone che saranno interessate dalla decisione e che quindi dovranno approvarla o almeno non opporsi ad essa; i nomi delle persone che, anche se non interessate direttamente da una determinata decisione, dovrebbero esserne comunque informate. A Waterloo la mancata comunicazione di un cambio di programma ai comandanti interessati dalla decisione di Napoleone rese inefficace l'esecuzione del piano e creò confusione sul campo di battaglia. La revisione sistematica delle decisioni consente di capire perché esse non hanno prodotto i risultati attesi. Spesso questo è dovuto al fatto che non si sono scelte le persone giuste per un determinato compito. Il manager efficace dimostra comunque di assumersi la responsabilità delle decisioni dei propri collaboratori che non hanno prodotto risultati;

5) assumersi la *responsabilità del dover comunicare*. Il piano di azione, e quanto è richiesto per implementarlo, devono essere compresi chiaramente. Poiché è consapevole che le organizzazioni sono di fatto tenute insieme dalle informazioni più che dal controllo proprietario o dal comando, il manager efficace condivide i piani di azione e stimola i collaboratori, i superiori ed i pari livello a fornirgli informazioni e commenti. Come vedremo più approfonditamente, i collaboratori di Napoleone, salvo rari casi, non erano stimolati a fornirgli pareri o a proporre soluzioni alternative ai suoi piani;

6) *focalizzarsi sulle opportunità*, anziché sui problemi. Il manager efficace è molto attento alla modifica delle condizioni competitive, interne ed esterne, e alloca le persone migliori alla ricerca delle opportunità. Questa può essere condotta in diversi modi: analizzando successi o fallimenti all'interno dell'organizzazione, presso un concorrente o a livello di settore; guardando alle innovazioni a livello di prodotto, di processo e di business model nel proprio contesto o al di fuori di esso; osservando i cambiamenti nella struttura di un settore o di un mercato, nei valori e nelle percezioni; guardando all'evoluzione della tecnologia e delle conoscenze;

7) *organizzare meeting produttivi*. Il manager efficace ottiene il massimo dal confronto con le altre persone, interne ed esterne all'impresa. Sono occasioni per accrescere la conoscenza, raccogliere informazioni, confrontarsi sui piani di azione e sulla revisione delle prassi. È importante che venga definito con chiarezza il tipo di meeting che si intende

organizzare, e che le persone si sentano libere di esprimere liberamente il loro parere ed eventualmente il loro dissenso;

8) *anteporre i bisogni dell'organizzazione ai propri*. Drucker afferma che il manager efficace agisce pensando prima a quanto occorre all'impresa, alle opportunità che potrebbero contribuire al suo sviluppo. Un manager di questo tipo è in grado di guidare con l'esempio, non solo con l'autorità che gli deriva dal ruolo. È uno che ascolta molto e che raccoglie sistematicamente evidenze e segnali.

In sintesi, l'efficacia secondo Drucker è una disciplina che può essere appresa praticando alcune abitudini mentali: 1) gestire il tempo; 2) individuare il proprio contributo ad un'organizzazione; 3) conoscere il dove e il come applicare la propria forza per ottenere il miglior effetto; 4) definire le giuste priorità; 5) mettere in campo un processo decisionale che metta insieme le abilità precedenti. Queste pratiche sono tutte ritrovabili nel Napoleone di Austerlitz: eccellente scelta del tempo per gli spostamenti e per l'attacco; consapevolezza del suo talento per l'efficacia delle manovre e dei combattimenti del suo esercito; conoscenza del come e del dove affrontare i propri nemici; individuazione precisa delle forze da sconfiggere subito, per poi passare agli altri avversari.

Affinché la capacità di esecuzione efficace del proprio piano non si deteriori progressivamente, è necessario rinnovare e adattare gli stati mentali in funzione dell'avversario e delle circostanze. Per fare questo è fondamentale il confronto e l'ascolto, attività che richiedono il superamento dell'egocentrismo e la gestione

dell'impulsività, qualcosa che Napoleone non voleva e non sapeva fare. Fu proprio il mancato rinnovamento di alcuni di questi stati mentali (ad es., i ritardi nell'emissione e nell'esecuzione degli ordini, le incertezze nella definizione delle priorità e nel coordinamento) a rendere inefficace il suo modo di combattere.

Per il manager. Provate a confrontare l'esecuzione di un piano che ha avuto successo con quella di un piano d'azione che invece non si è dimostrato efficace. Quali elementi, tra quelli evidenziati nella sezione precedente, erano stati messi in pratica nelle due esperienze? Relativamente alle abitudini mentali alla base dell'efficacia, come agite per coltivarle e svilupparle in voi stessi e nei vostri collaboratori?

3.4. Lo scontro e la finalizzazione della vittoria

Lo scontro incominciò alle prime luci del 2 dicembre 1805. Consigliamo al lettore di tenere sott'occhio la figura 3.2 con la disposizione degli eserciti. Mentre sulla sinistra dello schieramento francese ci si limitò alle prime scariche di assaggio che misuravano la prontezza e la consistenza della risposta dell'avversario, al centro e sulla destra le colonne austro-russe, in ordine cronologico dalla prima più meridionale alla quarta più centrale, cominciarono la discesa dall'altopiano. Tutto avvenne secondo i piani di Napoleone, anche grazie al disaccordo tra il generale russo Kutuzov, che ritenne critico il mantenimento della posizione sul Pratzen, e lo zar, che invece ordinò di abbandonare l'altopiano.

I primi, veri scontri iniziarono a sud, con i combattimenti per la conquista del villaggio di Telnitz (punto scelto dagli alleati per l'attraversamento del fiume Goldbach) tra la I colonna di Dokhturov e i Francesi di Davout. Buxhöwden, vista la resistenza francese, rallentò l'avanzata, in attesa di notizie da Sokolnitz. Un quarto dell'esercito russo, quasi 20.000 uomini, era praticamente fermo di fronte a qualche migliaio di Francesi, veterani ben addestrati. I 40.000 uomini della II colonna di Langeron e la III colonna di Prebyshevsky giunsero a Sokolnitz con notevole ritardo. La loro avanzata era stata infatti rallentata dal mancato coordinamento con gli spostamenti della cavalleria austro-russa del principe di Liechtenstein, al quale fu ordinato di spostarsi a nord per fronteggiare la minaccia rappresentata dalla cavalleria di Murat, attestata sul fianco destro dello schieramento alleato. Giunte alla riva est del Goldbach, le colonne di fanteria trovarono la valorosa resistenza francese. La manovra avvolgente si era già interrotta.

Ciò che stava accadendo sul Pratzen, come previsto da Napoleone, risulterà decisivo. La IV colonna degli alleati stava scendendo dall'altopiano e, contemporaneamente, le due divisioni francesi di Saint-Hilaire e Vandamme ne superavano il crinale, accolte dal sole nascente (il celebre *sole di Austerlitz*). Le truppe comandate da Miloradovitch e Kollowrath, attaccate inaspettatamente (dove erano gli esploratori?) sul loro fianco destro, ricevettero l'ordine da Kutuzov di rischierarsi e andare all'attacco; ma non si tratta di una manovra semplice da effettuare, né essa riesce a coinvolgere tutte le truppe disponibili.

Dopo il primo sbandamento, i Francesi andarono al contrattacco ed ebbero la meglio:

> gli alleati che risalgono lungo il pendio sono accolti da salve di fucileria precise e ordinate, sparate con una cadenza di fuoco serrata, che decimano le loro file. Ancora più efficaci sono le scariche di mitraglia sparate dai cannoni, che aprono vuoti spaventosi nei ranghi serrati degli austriaci e dei russi. Il fuoco che viene esploso in risposta è quello disorganizzato di soldati non addestrati a sufficienza nell'uso delle armi [...]. Da parte austro-russa la preparazione e l'accompagnamento d'artiglieria all'attacco mancano completamente. [In queste condizioni] l'intera linea russa cede, i soldati scappano, i loro comandanti vengono travolti dal movimento all'indietro, nessuno è in grado di ricostituire i reparti scompaginati [Valzania 2006, 91-92].

Il centro avversario, senza forze sufficienti, era sbaragliato: Soult era in possesso del Pratzen, la IV colonna era in fuga e Napoleone mandò la sua riserva (i granatieri di Oudinot, la Guardia e due divisioni del I Corpo di Bernadotte) al vittorioso scontro con la Guardia Imperiale russa dell'arciduca Costantino, fratello minore dello zar, impegnata nei combattimenti con Vandamme. Lo schieramento austro-russo era spaccato in due e il centro di comando, schieratosi dietro la IV colonna in fuga, era stato disarticolato: *ognuno, non ricevendo ordini, si arrangiava come poteva*.

La battaglia era vinta. A nord, Lannes e Murat avevano fronteggiato con successo la cavalleria di Liechtenstein e distrutto quella di Bagration, e avevano costretto alla ritirata i fanti di quest'ultimo. A sud, nonostante la superiorità numerica, 40.000 austro-russi non erano riusciti a scacciare Davout dalla riva orientale del Goldbach. Alle due del pomeriggio, Napoleone, con la conversione a sud delle divisioni di Soult e Oudinot, in supporto alle riserve di Davout, finalizzò la vittoria.

L'accerchiamento dei Russi ancora impegnati a Sokolnitz e Telnitz era compiuto.

Napoleone poté festeggiare il primo anno di vita dell'Impero con una vittoria da molti paragonata a quella di Canne in cui trionfò Annibale. Francia e Austria conclusero un armistizio immediato e, successivamente, siglarono la *pace di Presburgo* (dicembre 1805) che di fatto eliminava l'Austria dalla guerra e dalla Terza coalizione.

4. Gli ingredienti dei successi di Napoleone

I fattori che hanno permesso a Napoleone gran parte delle sue vittorie spiegano il successo di molte organizzazioni contemporanee. I principali ingredienti dei successi tattici sono individuabili a quattro livelli:

- il primo riguarda Napoleone stesso, le sue attitudini ed i suoi metodi;
- il secondo riguarda la gestione e la motivazione dei soldati;
- il terzo, gli espedienti tattici e l'organizzazione dell'esercito;
- il quarto, la creazione e l'impiego della Grande Armata.

Provate ad immaginare quali risultati potrebbe ottenere un leader moderno calando *il metodo Napoleone* utilizzato ad Austerlitz nella propria realtà di business.

4.1. Le attitudini

Il genio tattico di Napoleone ha sorpreso gli avversari grazie alle sue straordinarie disposizioni, innate o acquisite, nel

preparare ed eseguire la sua strategia. In particolare:

- prima dell'esecuzione della strategia, analizzava accuratamente i *diversi scenari* tenendo conto di tutte le situazioni, anche le più avverse. Napoleone sapeva adattare la pianificazione alla situazione contingente, adeguando il fronte alle mutate circostanze. All'adattabilità aggiungeva il colpo d'occhio, l'intuizione dell'istante, quel momento in ogni battaglia in cui la minima manovra può essere decisiva per la vittoria. Ogni battaglia era infatti una combinazione di pianificazione, velocità di esecuzione e *mascheramento delle proprie intenzioni*. Questa flessibilità disorientava gli avversari, lenti e con un approccio tradizionale nel dislocare e manovrare gli eserciti;
- la rapidità, dall'inizio alla fine dell'evento bellico, è stata una caratteristica distintiva di Napoleone che considerava la strategia come l'arte di far buon uso di tempo e distanza. I risparmi di tempo potevano essere utilizzati per fronteggiare gli imprevisti o cambiamenti di programma. Grazie alla *velocità di spostamento e raggruppamento* dell'Armata, riusciva a concentrare le forze nei punti giusti al momento giusto. Affermava che le marce sono la guerra, e i soldati usavano dire che l'imperatore usava le loro gambe in aggiunta alle loro baionette;
- prestava grande *attenzione* allo studio del contesto, lavorando a stretto contatto con esperti cartografi. Ad Austerlitz ha avuto conferma dell'importanza dell'imporre all'avversario la propria scelta del terreno dello scontro. Si era recato sul luogo con i suoi generali una decina di giorni prima dello scontro, ed

aveva esortato i suoi primi collaboratori a studiare bene la località perché, presagì, vi sarebbe stata combattuta una grande battaglia. Austerlitz evidenziò anche l'attenzione di Napoleone nel mettere in sicurezza le linee di comunicazione: a tal fine dislocò riserve ingenti a protezione delle retrovie e disseminò diversi centri operativi nella strada verso il fronte;

- effettuava un'attenta *analisi delle risorse* a disposizione, tangibili (cibo e vestiario, armi e munizioni, cavalli e mezzi) e umane (numerosità, addestramento, esperienza, motivazione, eventuali lamentele), adattandole agli obiettivi. Tra le risorse a disposizione figuravano le informazioni. Napoleone verificava personalmente quanto fossero affidabili, inviando pattuglie a cavallo, interrogando disertori e prigionieri, facendo perlustrare gole e guadi;

- rivolgeva grande attenzione allo *studio dell'avversario* (è quanto si definisce *analisi della concorrenza*). Ne valutava i punti di forza e di debolezza, le relazioni (se il nemico aveva alleati deboli, era debole a sua volta), gli errori che aveva commesso e/o che stava commettendo. Con riferimento ad Austerlitz approfittò: della lentezza nell'emanazione degli ordini dei generali austriaci; della scarsa conoscenza degli alleati del terreno dello scontro; dello scarso coordinamento tra fanteria austro-russa e cavalleria che, come abbiamo descritto, aveva intralciato le manovre e ritardato l'arrivo nei luoghi critici della battaglia; della scarsa chiarezza nella definizione della linea di comando; del peso eccessivo dato alla superiorità numerica; del ritardo con il quale gli alleati si erano resi conto delle sue mosse (ad es., gli attacchi della cavalleria di Murat);

- aveva grandi *capacità di coordinamento* delle risorse a disposizione (fanteria, cavalleria e artiglieria), e sapeva scegliere il momento giusto per il loro intervento, sfruttando il potenziale del loro utilizzo in combinazione. Riusciva in tal modo ad unire mobilità e sorpresa, comparendo nel posto meno atteso dal nemico con la maggiore quantità delle sue forze. L'enorme esercito francese aveva un solo capo, Napoleone, il quale considerava irrinunciabile raggruppare tutte le forze sotto la sua responsabilità. L'unità di comando e le sue capacità di coordinamento gli permisero in molti casi un'implementazione efficace; quando queste caratteristiche vennero meno, contribuirono alla sconfitta a Waterloo.

Quadro 3.4. Il colpo d'occhio del leader

Il colpo d'occhio di Napoleone, il suo riuscire ad analizzare con rapidità il tipo di contesto (competitivo, ambientale, relazionale) nel quale collocare le sue azioni, furono due delle caratteristiche che lo distinsero e che gli consentirono di volgere a suo favore tante battaglie. Come afferma Sergio Valzania: «L'imperatore immagazzina nella propria memoria, peraltro prodigiosa, quante più informazioni può, in modo da cancellare ogni altra presenza nella coscienza che non sia legata alla battaglia, da costruire dentro di sé una sorta di sfondo, di panorama, nel quale collocare con esattezza le figure di tutti quelli che agiscono. In questo lo aiutano la sua esperienza militare, il colpo d'occhio che ha maturato negli anni e che gli consente di valutare, anche da distanze al limite della visibilità, la reale consistenza dei reparti, la loro coesione, il senso del movimento nel quale sono impegnati» [Valzania 2006, 179].

Napoleone, con il supporto di informazioni, esperienza e intuito, poteva riconoscere una particolare situazione e ricercare con rapidità la soluzione che, all'interno dello spazio specifico di un problema, gli appariva come la più promettente. Questo processo inconscio di *riconoscimento degli schemi* (*pattern recognition*) è quanto caratterizza i grandi giocatori di scacchi. In pochi istanti essi trovano le similarità tra la posizione degli elementi sulla scacchiera della partita che stanno giocando e quelle disponibili in un ampio repertorio di schemi (partite effettivamente giocate o partite condotte da altri e studiate in ogni dettaglio) contenuto nella loro memoria. Napoleone sin dalla giovane età aveva approfondito gli schemi e le tattiche militari dei grandi condottieri del passato; questo contribuì ad ampliare il repertorio di conoscenze dalle quali attingere per riconoscere una situazione.

Le neuroscienze ci aiutano a capire che il colpo d'occhio non basta per decidere ed agire efficacemente. Quando il nostro cervello registra un evento, esso immagazzina anche le emozioni ad esso associate e tali emozioni giocano un ruolo nell'accesso alla memoria passata e nella messa in atto di quello che riteniamo essere il piano di azione più idoneo. A volte questo processo inconscio – chiamato *emotional tagging* – di attaccamento ad una determinata risposta può avere conseguenze disastrose [Campbell, Whitehead e Finkelstein 2009], come vedremo nel corso del capitolo. I tag emozionali che possono interferire con il processo decisionale sono sostanzialmente tre:

1) le *esperienze emozionali intense* (siano esse legate a successi, fallimenti, paure), che condizionano la correttezza nel riconoscere gli schemi e la scelta di una determinata azione. Anticipando qui l'esempio di Napoleone a Waterloo, le tattiche alla base dei suoi tanti successi hanno reso meno obiettivo il suo colpo d'occhio, portandolo a trascurare una o più differenze chiave tra l'evento presente e quelli passati;

2) *interessi personali inappropriati* che portano a percepire solo gli schemi che si vogliono vedere, trascurando o sottovalutando importanti fattori; l'ostinazione di Napoleone a combattere il suo nemico storico, l'Inghilterra, non gli ha consentito di valutare obiettivamente le conseguenze delle sue azioni (ad es., il blocco commerciale istituito per limitarne i traffici);

3) *attaccamenti inappropriati* a luoghi, schemi, persone. La riluttanza di Napoleone a cambiare a Waterloo uno schema tattico che aveva dimostrato la sua validità esemplifica la forza degli attaccamenti inappropriati nel condizionare le decisioni.

Per un manager è importante sapere in anticipo quando le emozioni possono diventare un problema riconoscendo le cosiddette *condizioni di bandiera rossa*. Alcuni dei meccanismi di salvaguardia a disposizione possono riguardare:

- un *supplemento di dati e analisi* relativamente alle condizioni esterne (ad es., il contesto competitivo, come vedremo nel successivo quadro 3.8) ed interne (ad es., le competenze e le attitudini del capitale umano a disposizione);

- il *confronto con un gruppo di collaboratori* (modalità raramente adottata da Napoleone) per un'approfondita analisi delle opzioni disponibili – anche scomode – e dei pregiudizi che potrebbero impedire l'efficacia di una decisione. È importante poter coinvolgere persone che non abbiano attaccamenti o interessi personali e che vogliano e possano esprimere il proprio giudizio.

4.2. La gestione e la motivazione dei soldati

Ad Austerlitz emerse in maniera inoppugnabile una radicale differenza di comportamento tra i fanti francesi e quelli alleati: i primi ebbero una grande tenuta morale e ricostruirono l'operatività dei propri reparti dopo momenti di sbandamento; i secondi, fatta eccezione per i reparti di élite, si diedero alla fuga senza che gli ufficiali riuscissero a riorganizzarli. Questo risultato si dovette al confluire dei quattro grandi elementi costitutivi di un successo manageriale:

- la grande esperienza dei soldati. I Francesi ad Austerlitz schierarono molti veterani [Valzania 2006, 47-49], a differenza degli Austriaci e soprattutto dei Russi, che avevano partecipato alle guerre della rivoluzione e del consolato. Il 90% circa dei sottufficiali francesi ad Austerlitz aveva un'anzianità di servizio di almeno dodici anni;
- l'addestramento effettuato a Boulogne in attesa dell'imbarco per l'Inghilterra. Le truppe non oziavano mai, si esercitavano continuamente, un'attività questa che Austriaci e Russi, confidando nella superiorità numerica, avevano sempre

trascurato. Addirittura, i soldati russi avevano in dotazione, per esercitarsi, soltanto tre pallottole all'anno;

- la solidità dei legami. Nella Grande Armée il modello di relazione, che oggi si chiama plotone, era denominato *ordinaire*. Per accelerare la formazione delle reclute nella fanteria di linea e nell'artiglieria a piedi, l'ordinaire era formata da 16 uomini che condividevano tra loro e con il loro sottufficiale tutte le attività militari: marciavano insieme, si addestravano insieme, ricevevano il rancio da una pentola comune. Era il cosiddetto *sistema della tavolata*, un tipico esempio di on-the-job training;
- la motivazione. Napoleone credeva che il più importante talento di un generale fosse quello di conoscere il pensiero del soldato e conquistare la sua fiducia. Ad Austerlitz Napoleone era già un idolo per i militari, lo era diventato subito dopo la battaglia di Lodi, nella prima Campagna d'Italia. I soldati avevano slancio, grazie alla forte ideologia rivoluzionaria e all'accentuato patriottismo, ma davano il massimo quando combattevano per l'imperatore: grazie al merito potevano ambire a premi e carriera. Napoleone era un leader che li spingeva a pensare all'impatto delle loro azioni sulle loro famiglie, sui vicini, a quanto orgoglio avrebbero nutrito per loro. Cercava di sviluppare nei soldati un forte senso di identità con il reggimento. Permetteva alle brigate di personalizzare i propri stendardi, tollerava i nomi ardimentosi, dimostrava favore per le dimostrazioni di orgoglio.

Ad Austerlitz l'imperatore ha avuto conferma dell'importanza dello *spirito di corpo*. Scrive Valzania:

> Più che la paura delle punizioni o la fedeltà alla bandiera, perché un soldato resti nei ranghi al momento del pericolo, quando rischia la propria incolumità fisica e la vita stessa, agiscono due motivazioni: la fiducia nel fatto che quelli che si trovano al suo fianco resteranno con lui e il timore di disapprovazione da parte del gruppo di pari nel caso non si dimostri all'altezza della situazione. L'autostima dei combattenti e la solidità dei rapporti che intercorrono fra di loro forniscono l'elemento di coesione di ogni esercito [*ibidem*, 96].

Per il manager. Con le doverose contestualizzazioni, chiedete ai vostri collaboratori qual è stata la vostra Austerlitz, ovvero un'esperienza competitiva nella quale: avete definito bene la linea di comando; preparato adeguatamente le persone per far sì che acquisissero dimestichezza con eventuali cambiamenti organizzativi introdotti per l'occasione; avete prestato attenzione ai dettagli e studiato il contesto competitivo. Una volta individuato il progetto o l'esperienza, cercate di raccogliere i pareri sugli ingredienti che ne hanno determinato il successo. È utile un confronto con i fattori messi in campo per esperienze simili che hanno avuto diversa fortuna. Diventa infatti importante il capire se gli ingredienti-chiave sono ancora presenti nell'organizzazione e potenzialmente attivabili.

Quadro 3.5. L'amalgama e il fare squadra

Nel 1805 la Grande Armata era considerata l'esercito migliore del mondo. Gli elementi eterogenei che la componevano (truppe regolari e volontari, veterani e giovani reclute) vennero fusi in un'unica entità grazie alla politica dell'*amalgama*: i coscritti venivano subito affiancati a soldati esperti. Fu principalmente questo scambio di esperienze e di pratiche sul campo a permettere ai soldati di assimilare ed

eseguire in tempi relativamente brevi gli schemi tattici di Napoleone.

Ancora oggi tale politica è seguita (non solo dalle organizzazioni militari) per facilitare l'inserimento del personale neo assegnato alle unità e ridurre i tempi per il raggiungimento di un'alta efficienza nell'applicazione ed esecuzione delle procedure operative. L'amalgama non consentiva solo la diffusione e condivisione rapida delle buone prassi, ma anche l'affermazione di uno spirito di emulazione. Le nuove reclute sapevano che i veterani avevano molto da insegnare: grazie alla loro esperienza e, seguendo il loro esempio, forse anche essi avrebbero vinto. Per i cadetti, inoltre, combattere fianco a fianco con gli esperti soldati della Grande Armata era motivo di orgoglio.

Accade pressoché ogni giorno, nella vita delle organizzazioni, che si mettano insieme persone incaricate del raggiungimento di uno scopo comune. La formazione di un team multiculturale per lo sviluppo e il successivo lancio di nuovi prodotti, la creazione di una rete di professionisti incaricata della reingegnerizzazione e della trasformazione digitale dei processi, una task force deputata a guidare l'evoluzione della supply chain in chiave di sostenibilità ambientale sono alcuni dei tanti esempi che portano a lavorare con persone di nazionalità diversa, età diversa, esperienze e competenze diverse.

L'amalgamarsi dovrebbe essere un'opportunità. Perché invece nelle aziende trova così tanti oppositori, soprattutto tra i *veterani*? La ricomposizione spesso difficile dei diversi punti di vista, lo sforzo di comprensione dell'altro, l'assenza

delle abilità di negoziazione e di buy-in (ovvero, l'incapacità di portare gli altri membri del team, se non i propri simili, verso le nostre posizioni), sono alcune delle spiegazioni addotte dai manager. Stare insieme con persone diverse ha indubbi vantaggi: i team eterogenei difficilmente sperimentano problemi di scarsa generazione di idee innovative. Tuttavia, la mancanza di omogeneità evoca significativi sforzi di riallineamento e coordinamento che *quelli esperti*, già coinvolti su diverse attività di impresa, raramente accettano di compiere.

È un'abitudine mentale che riguarda il manager con una concezione di vecchio stampo, che ancora esiste e resiste in alcune moderne organizzazioni: il dover portare a livello chi è meno preparato di noi, o molto distante per approcci e valori, si traduce in una perdita di efficienza. È, questo, il ragionamento di un manager che vede solo i problemi che deve risolvere, ai quali evidentemente deve prestare tutto il suo tempo e la sua attenzione, e non le opportunità che gli si presenterebbero grazie ad una maggiore ricchezza dei punti di vista nell'approcciare quei problemi. L'evoluzione verso questa auspicabile sensibilità raramente è accompagnata da strumenti in grado di convincere i più scettici a *prendersi cura* di una parte dei membri dell'organizzazione. Quante imprese, infatti, mettono la crescita dei collaboratori tra gli elementi vincolanti la crescita professionale e la remunerazione del manager esperto?

Il leader consapevole delle potenzialità dell'affiancamento moltiplica le occasioni per una contaminazione tra tipologie

di saperi ed esperienze diverse. La conoscenza, un tempo prevalentemente sviluppata nelle training room, oggi viene largamente *originata sul campo* mediante la valutazione della situazione, l'azione e la riflessione sui risultati ottenuti. Le esperienze in questo campo sono numerose. Xerox, nella convinzione che l'approccio comune *train first and team later* non sia quello più efficace, organizza una prima sessione sulle norme comportamentali dei team di sviluppo, poi mette i membri del team al lavoro, infine organizza un'altra sessione nella quale viene discussa l'eventuale verifica di quelle norme.

Un amalgama ben effettuato può essere il primo passo verso la formazione di team coesi e non di facciata. Il team è qualcosa di più di un semplice gruppo di lavoro: è un insieme di persone con capacità complementari che condividono uno scopo e si impegnano, lavorando in maniera interdipendente e disciplinata, nel raggiungere un comune obiettivo. Per essere tale, un team deve sviluppare un senso di responsabilità reciproca (la *mutual accountability*), che induca a pensare alle conseguenze delle proprie azioni sugli altri. I veri team si riconoscono facilmente: sono modelli di relazione che vanno oltre il rango, dove tutti si prendono cura della persona alla propria destra e di quella alla propria sinistra.

Il leader deve capire se ha di fronte un gruppo di lavoro o un vero team e fare in modo che le persone amalgamate vengano messe in condizione di fidarsi e collaborare. La squadra, infatti, non è solo una comunità di interesse o di aspirazione: è un'entità che si nutre di fiducia e

collaborazione (del resto amalgama significa *impasto, fusione*). Non è possibile dire alle persone *collaborate* o *fidatevi uno dell'altro* e sperare che ciò avvenga in automatico. Le persone si fideranno nel momento in cui un leader credibile li aiuterà a costruire una relazione di supporto reciproco.

Il leader può aiutare un team a raggiungere *alte prestazioni*:

• preservando la rilevanza e significatività dello scopo, dell'insieme di obiettivi e delle metriche per verificarne il raggiungimento; questi elementi devono essere percepiti come una sfida lanciata al potenziale degli individui e del team;

• rafforzando le capacità dei membri del team attraverso un training continuo, anche sulle cosiddette team skill (spesso sono soft skill) quali la comunicazione, la capacità di adattamento, il problem solving, il saper prestare attenzione ai segnali, la leadership di gruppo;

• lavorando sul potenziale del team e sulla motivazione a raggiungere sia gli obiettivi individuali sia quelli definiti a livello di team, promuovendo un sistema di valutazione e ricompensa che funzioni da stimolo al raggiungimento di entrambi;

• proteggendo il team dalle inevitabili gelosie e dagli attacchi e distrazioni provenienti dalle diverse parti dell'organizzazione e mettendolo in condizione di estrarre il massimo valore dal portafoglio di relazioni – interne ed esterne – che consentono al team di alimentarsi di conoscenze e capacità;

• creando un ambiente nel quale le persone si sentano sicure psicologicamente. Solo così esse riusciranno: a sentirsi sicure nel prendere rischi e nell'essere vulnerabili di fronte agli altri; ad ammettere i propri errori e ad apprendere dai fallimenti; a lodare gli altri membri del team per il raggiungimento di un obiettivo; a proporre e condividere idee, senza temere la loro predazione o altri comportamenti opportunistici;

• gestendo le star ed i talenti per fare in modo che questi si amalgamino con le giovani promesse e con chi ha già alti livelli prestazionali. Nel team deve esserci una predisposizione collettiva al voler imparare, nessuno escluso. Ogni componente deve sentirsi *trascinato* verso il raggiungimento dell'eccellenza.

Per il manager. Quali strumenti adottate per facilitare l'inserimento dei nuovi assunti all'interno delle vostre strutture? Esistono regole per la formazione di un team? Quali strumenti impiegate per agevolare la creazione di team coesi?

4.3. L'organizzazione e gli espedienti tattici

Napoleone vide più chiaramente di tutti i militari del suo tempo le grandi possibilità offerte dall'esercito e dalle dottrine militari francesi. Il suo contributo principale riguarda le modifiche apportate agli schemi di combattimento settecenteschi, entrati in crisi dopo la sconfitta della Francia nella guerra dei sette anni (1756-1763). Napoleone univa efficacemente la disposizione degli eserciti, la capacità di

manovra e una enorme flessibilità e variabilità nel modo di combattere (tab. 3.1):

- sapeva disperdere le truppe sul territorio e sapeva come farle concentrare rapidamente nel momento dello scontro. Una delle sue massime era *marciare divisi, colpire uniti*. La *dispersione calcolata* gli permetteva di adeguare il fronte alle mutate circostanze, potendo avere forze nettamente superiori a quelle del nemico nei punti cruciali della battaglia. Il fronte dell'esercito di Napoleone era spesso così ampio che era impossibile capire con esattezza da dove sarebbe partito l'attacco. Di fronte a una simile estensione, la reazione degli avversari era quella di dispiegare le forze su una linea altrettanto lunga, ma essendo meno rapidi e coordinati nel manovrare gli eserciti, prestavano il fianco all'attacco francese e alle manovre di aggiramento. Infatti, una delle sue strategie di attacco era la citata *manoeuvre sur les derriéres*, impiegata molte volte tra il 1796 e il 1815 (ma non a Waterloo!). Ecco cosa consentiva a Napoleone di finalizzare la vittoria: dopo un attacco frontale, con lo schermo assicurato dalla cavalleria o dagli ostacoli naturali, arrivava a posizionarsi sul retro o sul fianco dell'avversario, isolandolo dalla linea di ritirata e dalla possibilità di ricevere rinforzi;

TAB. 3.1. ***I principi tattici di Napoleone***

Pianificazione	Esecuzione

Pianificazione	Esecuzione
• Prepararsi bene, studiare il contesto e i territori / Tenere conto di ogni situazione, anche la più avversa • Pianificazione, ma anche adattamento alle circostanze, assicurando con piani alternativi la flessibilità tattica	• Fermezza e audacia nell'azione offensiva • Rompere gli equilibri degli schieramenti avversari e distruggere la volontà di resistenza del nemico
• Studiare per capire gli avversari, considerarne la forza e le relazioni / Osservare i loro errori di posizione e di calcolo	• Assicurare velocità di spostamento e di raggruppamento dell'Armata / Marciare divisi, colpire uniti / Fondere combattimento e capacità di manovra
• Analizzare attentamente le risorse, soprattutto quelle umane, e adattarle agli obiettivi / Non impiegare troppe risorse contro obiettivi secondari / Cercare equilibrio tra mezzi e risultati, sforzi e ostacoli	• Concentrare una forza superiore contro ciascuna colonna nemica (posizione centrale) / Concentrare le forze nei punti giusti al momento giusto
• Non impiegare formazioni troppo elaborate / Cambiare la composizione delle formazioni principali per motivi logistici e tattici	• Combinare pianificazione, velocità di esecuzione, mascheramento delle proprie intenzioni • Coordinare le forze a disposizione (fanteria, cavalleria, artiglieria)
• Non perdere tempo / Raggiungere al più presto una situazione tattica favorevole / Lasciare margine per fronteggiare imprevisti o cambi di programma	• Adeguare il fronte alle mutate circostanze
• Prima di attaccare, mettere in sicurezza le linee di comunicazione	• Combattere una guerra psicologica per distruggere lo spirito di corpo degli avversari attraverso velocità, sorpresa e azione offensiva
• Prevedere l'unità di comando	• Mantenere l'unità di comando

- privilegiava la *strategia della posizione centrale* che gli consentiva di attaccare prima l'una e poi l'altra ala dell'esercito avversario (partendo dalla più forte), concentrando su ciascuna di esse una forza superiore alle colonne nemiche e impedendo loro di unire le forze. Era già avvenuto contro gli Austriaci nella prima

campagna d'Italia, e venne replicata con successo anche ad Austerlitz;

- utilizzava efficacemente a tutti i livelli, dal battaglione alla divisione, una formazione flessibile chiamata dell'*ordine misto*, che combinava la potenza di fuoco di un battaglione in linea con il peso d'attacco e la mobilità di due battaglioni in colonna (ai lati della linea). Questo schema tattico, che consentiva di adattarsi al terreno e alle caratteristiche del nemico, assicurò alla Francia dieci anni di vittorie. Al momento dell'attacco, le colonne dovevano dispiegarsi, ma la manovra non era semplice: negli eserciti avversari, i soldati in colonna rimanevano spesso ammassati al momento dello scontro. La colonna poteva anche essere impiegata a scopi difensivi, formando un quadrato per respingere la cavalleria avversaria.

4.4. La Grande Armata

Le migliorie introdotte da Napoleone iniziarono dopo la nomina a console e coprirono prevalentemente il periodo dal 1800 al 1805. La più importante fu senz'altro la coraggiosa e tenace *Grande Armata*, un enorme esercito articolato in divisioni raggruppate in corpi d'armata. Le divisioni (di fanteria, cavalleria e artiglieria, nonché servizi informativi, genio militare, vettovagliamento, trasporti) potevano essere sparse su fronti molto ampi, per poi convergere sul punto più favorevole per l'attacco. Le divisioni dispiegarono tutta la loro potenza nella campagna d'Austria del 1805, dimostrandosi la soluzione ideale per dare velocità alle manovre.

I corpi d'armata di Napoleone, composti da un numero di soldati variabile tra i 40.000 e gli 80.000, potevano schierarsi in

meno della metà del tempo rispetto all'esercito avversario; altri corpi potevano venire a rinforzo, oppure utilizzati per aggirare o accerchiare l'avversario. A seconda delle mosse del nemico, era possibile invertire i ruoli, in attacco o in ritirata, ruotando il corpo d'armata sul proprio asse. La Grande Armata aveva raggiunto un livello di efficienza tale che, anche disposta su un fronte largo, riusciva a mantenerne l'asse praticamente sulla linea centrale. Il modello napoleonico venne successivamente adottato da tutti gli eserciti europei.

Come scrive Valzania, i corpi d'armata costituiscono

> una profonda innovazione organizzativa introdotta da Napoleone e destinata ad essere accolta in tutti gli eserciti moderni [...]. Il principio che stava alla base della creazione dei Corpi era che ciascuno di loro doveva costituire un insieme equilibrato di tutte e tre le armi, come un piccolo esercito, e disponeva quindi di aliquote proporzionate di fanteria, cavalleria e artiglieria. Questo comportava due vantaggi: la possibilità per ogni Corpo di combattere in modo efficace anche se isolato, e l'abitudine per i reparti che lo costituivano, anche se provenienti da armi diverse, ad agire in modo coordinato sotto un unico comando [Valzania 2006, 46].

Troviamo qui la conferma di una grande lezione manageriale di Scipione e di Giulio Cesare: una innovazione organizzativa (a Roma, la coorte) supera i limiti della specializzazione funzionale e rende possibile l'esecuzione di strategie innovative.

Napoleone organizzò in divisioni la *fanteria* (di linea e leggera), rendendola molto veloce negli spostamenti. La *cavalleria*, necessaria per la velocità e l'imprevedibilità degli attacchi, era considerata da Napoleone determinante in ogni fase della battaglia. Diventata molto numerosa, venne organizzata anch'essa in divisioni affinché potesse agire in modo autonomo. L'*artiglieria* venne portata a livelli di efficienza e di efficacia mai

visti. La utilizzava: all'inizio della battaglia, per sostenere gli spostamenti della fanteria; durante il combattimento, per spianare la strada a fanti e cavalieri; a conclusione della battaglia, nell'inseguimento del nemico o nella protezione della propria ritirata. Napoleone aumentò considerevolmente il numero dei cannoni e li adattò a quelli avversari per poterne utilizzare munizioni e componenti.

Modifiche interessarono anche la *Guardia Imperiale*, corpo d'élite della Grande Armata. Ad essa si poteva ambire con un comportamento valoroso e leale (comunque, dopo almeno cinque anni di servizio e due campagne militari). Tuttavia, non era solo incentivo ma anche limite: l'inserimento di un gran numero di soldati eccezionali indeboliva il potenziale delle unità di origine. Tra i servizi ausiliari, il *Genio* svolgeva un ruolo importante con la costruzione di fortificazioni, trincee, ponti (come accadde nel 1812, rendendo possibile l'attraversamento del fiume Beresina e consentendo ai sopravvissuti della Grande Armata il rientro), il trasferimento di informazioni, anche mediante stazioni per le segnalazioni ottiche colleganti le maggiori città dell'Impero.

5. Le ultime vittorie e i primi grandi errori

Cosa successe a Napoleone nei dieci anni tra la grande vittoria di Austerlitz, nella quale egli fu abile ad imporre il suo piano, e la definitiva sconfitta di Waterloo, ove commise errori evidenti? Contestualizzando l'esempio ai giorni nostri, cosa porta un grande manager a passare da una super prestazione ad un disastro? Il piano francese nella campagna del Belgio era efficace sulla carta ma Napoleone non riuscì a tradurre in valore il suo

talento tattico. Se non si sviluppa la pratica del *riflettere sugli ingredienti del successo*, si rischia di essere consapevoli solo dei punti di forza. Il tenere *gli altri*, in questo caso gli avversari ed i partner, fuori da queste riflessioni pone le basi per un distacco dall'analisi obiettiva.

Vediamo come si arrivò all'appannamento delle doti e all'affievolimento delle indubbie capacità di Napoleone. Nell'ottobre del 1806 a Jena, nella Germania centrale, Napoleone ottenne una schiacciante vittoria sui Prussiani di Federico Guglielmo III. Nel giugno del 1807 il successo sui Russi nella battaglia di Friedland (oggi Pravdinsk, città della Russia ai confini con la Polonia) portò lo zar Alessandro I a siglare l'accordo di pace e l'alleanza di Tilsit. La Quarta coalizione era stata battuta e la Francia dominava su gran parte dell'Europa centro-orientale.

L'Austria dell'arciduca Carlo dichiarò guerra alla Francia. Nell'aprile del 1809 gli austriaci, vincendo ad Aspern-Essling, un comune non distante da Vienna, vanificarono inizialmente il piano di Napoleone di attraversare il Danubio. Tuttavia all'inizio di luglio i Francesi riattraversarono il fiume con una potente armata multietnica e, a Wagram a nord-est di Vienna, ottennero una vittoria che portò al trattato di Schönbrunn. In quello che fu il suo ultimo, grande successo, Napoleone diede prova di abilità tattica modificando lo schieramento nel corso della battaglia.

Era il momento di affrontare la Russia. In quella campagna si osservarono eccesso di sicurezza e presunzione, nonché sottovalutazione del contesto e dell'avversario: queste ultime caratteristiche erano una *novità* per l'imperatore. Infatti:

- sembrava non tenere in considerazione l'esperienza della prima campagna polacca. Ad alcune minacce, come l'inverno russo o le strade fangose che avrebbero reso difficile il trasporto dei pesanti carri, non diede il giusto peso;
- pensava di poter contare sull'aiuto di Prussia e Austria (quest'ultima promise l'invio di 30.000 uomini) le quali, tuttavia, rassicurarono segretamente lo zar che il loro appoggio alla Francia sarebbe stato limitato. È utile ricordare che Napoleone dopo Wagram aveva sposato la figlia dell'imperatore d'Austria, sconfitto ad Austerlitz;
- mentre Alessandro I era impegnato in un'intensa attività relazionale per irrobustire le sue alleanze, Napoleone si era indebolito sul suo fianco settentrionale, dal momento che era divenuto re di Svezia Bernadotte, uno dei suoi marescialli, che era passato dalla parte degli Alleati anti-Francesi;
- riteneva che il suo esercito (oltre 600.000 uomini, il doppio di quello avversario, già sconfitto due volte) potesse consentirgli una rapida vittoria, ma la Grande Armata che aveva a disposizione non era quella di un tempo; inoltre, le distese della Russia europea non rendevano praticabile una guerra in tempi brevi;
- non aveva previsto adeguate scorte di cibo per i soldati (sufficiente per i primi 12 giorni di marcia) e per i 250.000 cavalli (sufficiente per sole tre settimane).

Nel giugno del 1812 l'esercito francese era in marcia. Napoleone voleva sconfiggere separatamente le tre armate nemiche schierate sul fronte occidentale. I Russi, invece, con la

strategia della ritirata attrassero Napoleone all'interno del loro territorio, aumentando la distanza dai depositi militari francesi (soprattutto quelli di Danzica). Come poté Napoleone, che aveva sempre prestato attenzione alla sicurezza delle linee di comunicazione, non accorgersi della trappola? Le condizioni meteorologiche peggiorarono, rallentando i rifornimenti e la marcia. Tra i Francesi si diffuse il tifo petecchiale, scarseggiò il cibo e iniziarono diserzioni e suicidi.

Napoleone decise di continuare l'inseguimento, contrariamente all'opinione di molti suoi ufficiali. Cercava un attacco frontale ma la resistenza dei Russi e gli errori tattici dei suoi collaboratori non gli permisero una vittoria decisiva. I suoi *prevedibili attacchi* frontali, il mancato impiego della Guardia Imperiale, e l'esperienza del comandante Kutuzov (che gli impose un terreno di battaglia che non consentì la sua famosa manovra di aggiramento) resero non decisiva la vittoria francese a Borodino (nel settembre del 1812) a un centinaio di chilometri da Mosca. Dopo aver subito forti perdite, Napoleone entrava in una Mosca devastata dagli abitanti in fuga.

Lo studio delle previsioni meteorologiche sembrò confermare che, fino a novembre, le temperature non sarebbero scese sotto lo zero, consentendo all'esercito francese di tornare a Smolensk per tempo. Due giorni dopo Napoleone ordinò la ritirata lungo la strada settentrionale per Smolensk, inseguito da Kutuzov lungo una linea parallela. Fu una decisione disastrosa: temperature rigide, strade ghiacciate, atti di cannibalismo, cecità diffusa, mancanza di disciplina. A fine novembre quel che rimaneva della Grande Armata raggiunse il fiume Beresina, per attraversare il quale i Francesi costruirono ponti di barche che,

bruciati dopo il trasporto dei primi 50.000 soldati, condannarono a morte migliaia di ritardatari. Napoleone aveva perso 524.000 uomini, il 40% in combattimento, gli altri per malattie, assideramento e inedia.

I grandi fallimenti, i manager lo sanno bene, hanno ripercussioni immediate. Il deterioramento della reputazione, la manifestazione eclatante della perdita di prestigio, mettono a dura prova la tenuta delle relazioni interne e di quelle esterne. È l'intero sistema delle alleanze che viene messo in discussione. E infatti, Prussia e Austria abbandonarono Napoleone e aderirono alla Sesta coalizione. A Lipsia (ottobre 1813) gli Alleati conseguirono una vittoria che toglierà alla Francia il controllo dei territori a est del Reno.

Gli errori di Napoleone giocarono un ruolo fondamentale nella sconfitta. Egli infatti divise l'esercito, mettendo in discussione il principio di concentrazione delle forze e non riuscendo così ad utilizzare la strategia della posizione centrale. Il comando non venne attribuito con chiarezza (Davout o Oudinot?), mettendo di fatto in crisi l'unità nel comando della guerra. Inoltre, lasciò il bravo Davout a bloccare improbabili minacce provenienti dalla Germania nordoccidentale e quasi non difese le retrovie, assegnando una forza esigua per la loro protezione. Un errore chiave fu la mancata finalizzazione degli scontri: anziché tagliare la ritirata dell'Armata di Boemia, vennero mandati all'inseguimento dei coalizzati solo due corpi d'armata, lasciando il grosso delle truppe a Dresda.

Agli errori relativi all'esecuzione strategica si sommarono quelli di valutazione relativi al fronte interno. Talleyrand –

contrario all'attacco alla Russia e destituito dall'imperatore – lo aveva tradito: prima, avvisando lo zar Alessandro I che Parigi non era preparata ad un possibile assedio (effettivamente, Napoleone non aveva contemplato un assedio della capitale); poi, facendo sì che la famiglia imperiale (ricordiamo che la nuova sposa di Napoleone, Maria Luisa, era la figlia dell'imperatore d'Austria) e il governo lasciassero Parigi; infine, formando un governo provvisorio, proponendo la reggenza di Luigi XVIII, e avviando le trattative di pace. Il primo aprile del 1814 gli Alleati entrarono a Parigi e il giorno seguente Napoleone venne deposto. Il trattato di Fontainebleau gli lasciò il titolo di imperatore, ma gli assegnò solo l'isola Elba.

Quadro 3.6. **Sbagliare per cambiare**

Napoleone aveva la grande opportunità di riflettere sugli errori legati alla strategia ed alla sua esecuzione e sul deterioramento delle proprie relazioni, interne e internazionali. Ogni manager, dopo un fallimento, dovrebbe riflettere sul repertorio degli errori commessi (da chiunque: lo stesso manager, i suoi collaboratori) e chiedersi *perché è successo*.

Scriverà Karl Popper (uno dei maggiori filosofi del Novecento) che gli errori sono inevitabili e che la conoscenza si accresce soltanto se apprendiamo da essi [Popper 1963]. È un tema affascinante e ancora poco esplorato. Nella nostra cultura l'errore è visto negativamente: le persone in azienda percepiscono che sbagliare ripetutamente può compromettere una carriera. Spesso quindi optano per il

non agire, negandosi la possibilità di contribuire al risultato e dimostrare le proprie competenze.

Nei confronti degli *errori commessi*, i manager da noi incontrati non si dimostrano esitanti nel riconoscerne l'utilità. Scavando un po' più a fondo, emerge tuttavia un comportamento non sempre virtuoso. Partiamo dal presupposto che l'infallibilità non ci appartiene e che nel corso della carriera abbiamo fatto degli errori, come tutti, e che abbiamo cercato di porvi rimedio. La frase *impariamo dagli errori* è ormai entrata nel repertorio emotivo ufficiale dei manager. Ma è davvero così? Una cosa è certa: non possiamo chiedere a noi stessi e agli altri la capacità di apprendere dagli errori se non viene data la possibilità di commetterli, capirli, affrontarli. Il modo con il quale il capo si pone nei confronti degli errori ha una valenza segnaletica forte.

L'errore non sempre è una buona cosa: si perde denaro, si abbatte il morale, si crea malcontento (anche nei clienti!) con implicazioni forti sulla reputazione. Le persone non vogliono essere associate con gli errori e i fallimenti di alcun tipo. È invece una buona cosa il saper vedere gli errori, condividere le ragioni della loro insorgenza ed affermazione. L'analisi degli errori può essere uno straordinario modo per apprendere e reagire. Rita Gunther McGrath, docente di management presso la Columbia Business School, afferma [2011] che solo le organizzazioni a proprio agio con l'idea di sbagliare possono sopportare il rischio dell'innovazione e della crescita. L'obiettivo non è fallire, sbagliare. Al contrario, *l'obiettivo è fallire intelligentemente per ottenere informazioni che*

non si otterrebbero senza l'esperienza associata all'errore. Gli errori intelligenti consentono di velocizzare le azioni: più rapido è il ciclo azione-fallimento-azione, maggiore è il feedback che può essere ottenuto e utilizzato per i necessari aggiustamenti.

Per il manager. Il manager non dovrebbe sottovalutare l'importanza di una riflessione sull'approccio agli errori della sua organizzazione. In particolare, qual è la prima reazione quando si viene a conoscenza di un errore commesso. Ancora, è importante capire da chi vengono individuati e analizzati e la natura degli incentivi, non necessariamente economici, messi in campo per premiare i cacciatori di errori. L'ottimale è avere procedure *ad hoc* per individuarli prima che facciano danni, e tenerne traccia in un repertorio di errori commessi, utile anche per i nuovi arrivati.

Provate ad attivare alcune iniziative finalizzate alla valorizzazione strategica degli errori. Per esempio, organizzate la *settimana dell'errore*, stimolando il capitale umano dell'organizzazione (chiunque, anche gli addetti alla mensa o al centralino) a riportare piccoli o grandi errori che a loro avviso caratterizzano le procedure ed i processi che li riguardano. Successivamente organizzate un workshop *Stop doing this!*, finalizzato a raccogliere pareri su come rimuovere le cause di futuri fallimenti. Questo modo di procedere, riportando le persone al centro dei processi-chiave, ha un evidente impatto sulla loro identificazione con l'azienda.

6. Waterloo, la sconfitta improbabile

6.1. Gli antecedenti

La battaglia di Waterloo (a quel tempo un villaggio immediatamente a sud di Bruxelles, ai margini meridionali del bosco di Soignies), combattuta il 18 giugno 1815, è una delle più studiate nelle accademie militari di tutto il mondo. Rimane da spiegare come Napoleone sia riuscito a perdere proprio quello scontro nel quale l'esercito francese poteva contare su una leggera superiorità quanto a numeri e su una netta superiorità sia per la preparazione dei suoi militari, quasi tutti veterani, sia per la dotazione di mezzi da sparo. Per comprendere il suo svolgimento è indispensabile da un lato accennare alla straordinaria impresa napoleonica iniziata alla fine del febbraio precedente, e dall'altro lato tener presenti i quattro giorni, dal 15 al 18 giugno, durante i quali iniziò e si concluse la spedizione militare francese.

Mentre a Vienna le grandi potenze, impegnate nell'omonimo Congresso, ridisegnavano l'Europa per una pace duratura, in Francia il ritorno di Luigi XVIII si rivelava molto problematico: aumentavano tasse e prezzi dei beni alimentari; la Chiesa cattolica aveva riconquistato parte del potere che aveva prima della Rivoluzione; erano state tagliate le pensioni e ridotti i dazi sulle merci inglesi, determinando la crisi di parte delle produzioni francesi; l'esercito non approvava la sostituzione del tricolore con la bandiera dei Borbone. Tutto faceva pensare che i Borbone volessero reintrodurre l'*ancien régime*. Sono opportunità delle quali Napoleone pensò di poter approfittare.

Dopo nove mesi di esilio, il 26 febbraio 1815 Napoleone partì da Portoferraio e, dopo tre giorni, sbarcò nel golfo di Saint Jean, vicino Antibes, con una guarnigione di 1.500 uomini (in maggioranza veterani della Vecchia Guardia che avevano scelto di seguirlo). Si trattava di un'impresa disperata: le forze erano esigue; la borghesia che lo aveva appoggiato era stanca di guerre; i suoi stessi capi militari lo avevano quasi tutti abbandonato. Tuttavia l'accoglienza riservatagli dai soldati incontrati lungo il cammino gli dimostrava che avrebbe potuto contare sul loro incondizionato appoggio. Giunto a Parigi, in poche ore Napoleone formò il governo e chiese a Davout, nominato ministro della Guerra, di ricostituire la Grande Armata. Sul campo sarebbe stato evidente che l'Armata del Nord era debole, con armamenti mediocri e con un'inadeguata organizzazione dei rifornimenti. Ma Napoleone doveva vincere rapidamente per sperare che gli Alleati accettassero le offerte di pace che lui aveva avanzate e che fino ad allora erano state respinte.

Nel marzo 1815, Austria, Inghilterra, Russia e Prussia si accordarono per combattere il *fuorilegge* Napoleone, segnando il completo isolamento diplomatico della Francia imperiale. Nemmeno due mesi dopo la Settima coalizione dichiarò guerra alla Francia. Dei suoi quattro eserciti, due (quello russo e quello austriaco) si stavano organizzando e, ritenne correttamente Napoleone, difficilmente sarebbero stati pronti ad entrare in azione prima dell'estate. Gli altri due (il contingente britannico di Wellington e quello prussiano di von Blücher) erano acquartierati in Belgio, uno a nord-ovest, l'altro a sud-est. Poiché presi singolarmente erano più deboli dell'Armata del Nord (Napoleone disponeva di circa 128.000 uomini e 366 cannoni;

Wellington e von Blücher, insieme, avevano oltre 210.000 uomini e circa 500 cannoni), Napoleone, per impedire che unissero le forze, doveva attaccare per primo – contando sull'effetto sorpresa – e incunearsi tra Britannici e Prussiani per batterli separatamente.

Era una strategia già vista, applicata con successo molte volte. Tuttavia, due quesiti avrebbero meritato, da parte di Napoleone, una riflessione più approfondita:

1. il suo genio tattico sarebbe stato sufficiente a piegare un nemico che aveva acquisito dimestichezza con i suoi modi di combattere?
2. il team da lui scelto per la campagna del Belgio, formato da ufficiali abituati ad obbedire ma non coesi, coraggiosi ma incapaci – come già in passato – di prendere decisioni in linea con il suo piano strategico, sarebbe stato all'altezza delle aspettative?

Napoleone evidentemente pensava di potercela fare con *quel* piano e con *quel* team di alti ufficiali. E occorre dire subito, prima di tornare agli eventi, che Napoleone fu molto vicino alla vittoria. Lo stesso Wellington, anni dopo Waterloo, ebbe parole di apprezzamento per un piano rapido e ben organizzato.

Se tutto fosse andato come l'imperatore si auspicava, una sonante vittoria sugli Inglesi in Belgio avrebbe consentito un cambio di governo in Inghilterra, aprendo la strada per una tregua immediata. Tuttavia, Inghilterra e Francia erano in guerra dal 1803 e neppure il blocco continentale aveva persuaso il ceto

dirigente britannico ad aprire le trattative di pace. Perché avrebbe dovuto farlo ora?

6.2. I giorni che precedettero la battaglia

Il 14 giugno fu dedicato alle manovre e alla disposizione delle truppe sul terreno. Le mappe riportate nelle figure seguenti sono d'aiuto nell'interpretazione della strategia e dell'esecuzione degli eserciti coinvolti. Per la campagna del Belgio Napoleone impiegherà cinque corpi d'armata (fig. 3.3), composti in gran parte da *veterani* che ben conoscevano gli schemi tattici che avrebbero dovuto eseguire. I corpi erano guidati rispettivamente da d'Erlon (il I), da Reille (il II), Vandamme (il III), Gérard (il IV), Lobau (il VI). A questi si aggiungevano la riserva di cavalleria del maresciallo Grouchy e la Guardia Imperiale. A sinistra, in procinto di attraversare la Sambre, vi erano il I e il II corpo d'armata affidati al comando del maresciallo Ney. A destra, in attesa di marciare verso Charleroi, i corpi III e IV al comando del maresciallo Grouchy; in riserva dietro l'ala destra, sotto il comando di Napoleone, il VI corpo d'armata, la Guardia Imperiale e gli squadroni di cavalleria pesante.

L'esercito alleato al comando di Wellington (circa 106.000 uomini) era composto da soldati di molte nazionalità: Britannici (i meno numerosi), truppe di Hannover, di Brunswick, di Nassau, Olandesi e Belgi, soldati della legione tedesca. Molti erano stati alleati di Napoleone e la loro lealtà non era scontata. Al comando del I corpo d'armata, con circa 31.000 soldati, c'era il principe di Orange; il generale Hill comandava il II corpo (27.000 uomini), disposto su un'area molto vasta; la riserva di cavalleria

(23.000 uomini), comandata da Lord Uxbridge, era ammassata sulle rive del fiume Dender.

L'esercito prussiano di von Blücher comprendeva quattro corpi d'armata sotto il suo controllo diretto e un quinto corpo, collocato più distante. Il I corpo (32.000 uomini), dislocato lungo il fiume Sambre, guidato dal conte di Ziethen, avrebbe fronteggiato il probabile attacco di Napoleone; il II corpo (33.000 uomini), guidato da von Pirch, era distribuito su un'ampia area; ad est era collocato il IV corpo d'armata di von Bülow (32.000 uomini); il III corpo di von Thielemann (25.000 uomini) era a sud del II corpo d'armata. Gli alleati avevano linee divergenti per quanto riguardava comunicazioni e rifornimenti: gli Inglesi a ovest verso la Manica; i Prussiani a est verso Liegi e la Prussia.

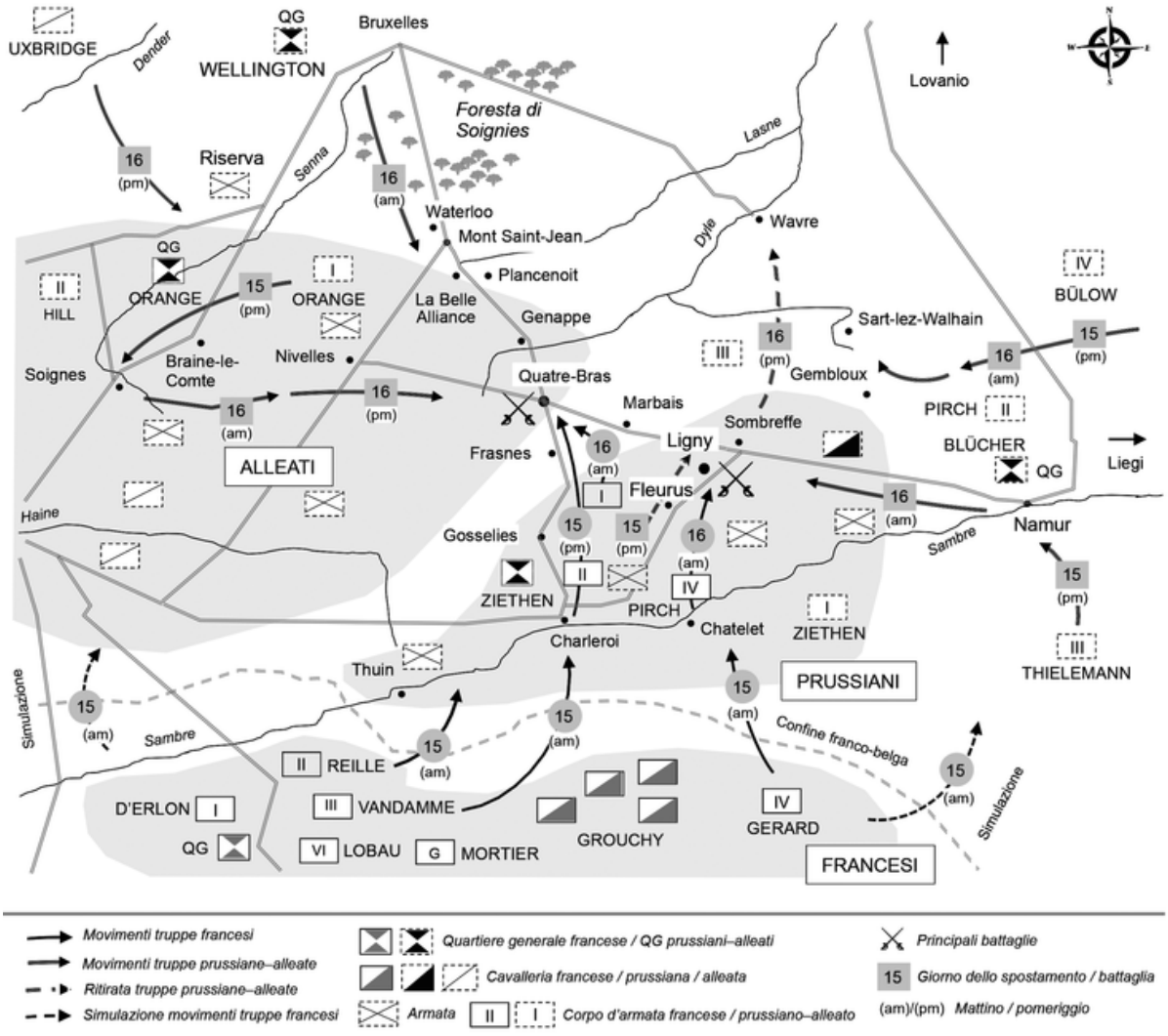

FIG. 3.3. **Waterloo. Disposizione degli eserciti al 14 giugno e movimenti delle truppe nei giorni 15 e 16 giugno 1815.**

Fonte: nostra elaborazione da Chandler [1966].

Sapendo che il confine degli eserciti nemici andava da Charleroi verso nord-est, Napoleone scelse quella come posizione centrale.

Il piano di battaglia di Napoleone avrebbe fatto leva sui punti di forza del suo esercito, *sorpresa* e *velocità*:

- l'esercito francese avrebbe attraversato il fiume Sambre, avanzando poi lungo due direttrici: l'ala sinistra, agli ordini di Ney, avrebbe proceduto verso Quatre-Bras per affrontare Wellington; l'ala destra, comandata da Grouchy, avrebbe proceduto verso Fleurus e Sombreffe per affrontare von Blücher. Napoleone, al comando diretto della Guardia, incuneandosi tra i due eserciti nemici avrebbe occupato la posizione centrale, pronto a basculare da un lato all'altro per aiutare uno dei due corpi a distruggere il primo dei due avversari: Napoleone si aspettava che fosse von Blücher;
- successivamente i Francesi avrebbero occupato la strada che da Sombreffe portava a Quatre-Bras, per mettere in comunicazione le due ali dell'esercito francese e ostacolare il supporto di Wellington a von Blücher. Per gli Alleati, l'unico modo per ricompattare i loro eserciti sarebbe stato passare per Wavre e ritornare verso Fleurus e Ligny. Lì avrebbero trovato i Francesi, già vittoriosi su uno dei due avversari.

15 giugno 1815. All'alba, dopo che nei giorni precedenti Napoleone aveva chiuso ogni comunicazione tra Francia e Belgio per evitare fughe di notizie sull'attacco, le truppe francesi (prima le pattuglie di cavalleria, seguite dalla fanteria) attraversarono la frontiera belga con centinaia di cannoni e migliaia di cavalli. I Francesi avevano simulato un attacco della cavalleria verso ovest (fig. 3.3) e Wellington, caduto nella trappola, aveva spostato alcune forze verso la costa, preoccupato che l'attacco francese gli precludesse sia la disponibilità di un porto come quello di Ostenda, sia la possibilità connessa di far sbarcare rifornimenti e truppe o di reimbarcarsi alla volta della Gran Bretagna. Con

questa decisione Wellington si allontanò dal comandante prussiano von Blücher.

L'esecuzione della strategia napoleonica, basata sulla separazione dei due eserciti avversari, stava procedendo come auspicato. Tuttavia, nonostante la buona partenza, i Francesi non furono impeccabili! Gli *ordini per le truppe di prima linea partirono in ritardo* e il III corpo francese di Vandamme giunse a Charleroi alle quindici invece che alle dieci. Per contro, nessun ufficiale prussiano aveva dato l'ordine di distruggere i ponti sulla Sambre, che poterono essere utilizzati dai Francesi per arrivare a Charleroi.

I comandanti francesi erano altrettanto indecisi, segno che *né Ney né Grouchy avevano condiviso e fatta propria la strategia napoleonica*. Invece di affrettarsi ad occupare Quatre-Bras, Ney (arrivato al fronte soltanto verso le 15), pensando di avere davanti un grosso contingente avversario, si era fermato nelle campagne di Frasnes – a nord di Gosselies, a soli tre chilometri dall'obiettivo – per aspettare l'arrivo del ritardatario d'Erlon. Fu un errore che condizionò grandemente gli eventi successivi. Grouchy, invece, si muoveva così lentamente che Napoleone dovette intervenire per spingere il nuovo maresciallo di Francia a marciare verso Fleurus ed occuparla. Alla fine della giornata, il III corpo all'ala destra riuscì a raggiungere Fleurus. Nel frattempo Napoleone, convinto che Ney fosse arrivato a Quatre-Bras, un obiettivo strategico per il controllo della strada laterale (che collegava Nivelles e Namur), ed avendo la certezza che von Blücher stesse andando incontro ai Francesi in direzione di Sombreffe, aveva occupato la posizione centrale.

16 giugno 1815. Wellington aprì gli occhi sugli avvenimenti e, all'alba, le truppe dislocate ad ovest si mossero a tappe forzate verso Quatre-Bras, dove lui stesso si diresse (fig. 3.3). Inizialmente a Quatre-Bras si fronteggiarono l'ala sinistra dell'armata del nord comandata da Ney e la fanteria del principe d'Orange. Se, come Napoleone aveva ordinato, Ney avesse attaccato Quatre-Bras alle prime luci dell'alba, la sconfitta sarebbe toccata agli Inglesi. Invece, sfornito di informazioni sulla consistenza delle forze nemiche a Quatre-Bras, Ney attaccò solo dopo le 16, quando ormai Wellington era riuscito a concentrare nella zona un numero sufficiente di truppe. Per Ney, il principe della Moscova, si trattava di un secondo grave errore. E tuttavia la battaglia di Quatre-Bras, da un punto di vista strategico, si era risolta a favore dei Francesi che avevano impedito a Wellington di inviare supporto ai Prussiani che stavano contemporaneamente combattendo a Ligny.

Napoleone inizialmente riteneva che lo sforzo maggiore sarebbe toccato a Ney, su Quatre-Bras; poi, vedendo che le truppe prussiane erano più numerose di quanto previsto, e rendendosi conto che von Blücher poteva essere battuto ed eliminato dal conflitto, cambiò decisione e si spostò verso est per dare man forte a Grouchy (ma *senza avvertire né Grouchy né, soprattutto, Ney*, che comprese il cambio di strategia soltanto a metà pomeriggio). A Ligny, Grouchy e Napoleone attaccarono von Blücher, costringendolo alla ritirata.

Cambiare esecuzione senza avvertire i collaboratori, i manager lo sanno bene, può rivelarsi una decisione dalle conseguenze nefaste. Con i suoi ordini contraddittori Napoleone portò le truppe del corpo d'armata di d'Erlon a spostarsi da una direzione

all'altra senza combattere. Ney infatti, allorché vide che la resistenza inglese a Quatre-Bras gli impediva di passare in direzione di Bruxelles, ordinò a d'Erlon, che già era in vista di Ligny dopo il ritardo nell'attraversamento della Sambre, di raggiungerlo (tra Ligny e Quatre-Bras ci sono circa 15 chilometri). D'Erlon interruppe la marcia verso nord-est e si diresse ad ovest, nella direzione opposta a quella che lo avrebbe condotto da Napoleone il quale, verso le ore 18, si immaginava che quelle truppe (20.000 uomini) stessero arrivando per aiutarlo a sferrare il colpo decisivo.

Questa mancanza di chiarezza fu uno degli errori principali della campagna in Belgio. La vittoria di Ligny fu evidente ma i Francesi avevano perso una grande opportunità: *von Blücher fu battuto ma non annientato*. Napoleone sperava invece, annientando von Blücher, di allontanarlo da Wellington, il quale sarebbe rimasto l'unico avversario da affrontare, ma ciò nonostante *non organizzò l'immediato inseguimento dei Prussiani* in ritirata.

Durante questa seconda giornata Napoleone, oltre alla mancata comunicazione del cambio di strategia e al mancato inseguimento dei Prussiani, commise un errore che fece perdere di efficacia all'esecuzione strategica: le truppe del VI corpo agli ordini del generale Lobau furono lasciate inutilizzate a Charleroi fino a metà pomeriggio. Chandler osserva correttamente:

> Se non fosse stato per l'errata condotta del corpo di d'Erlon e la mancata riuscita di un adeguato inseguimento dei Prussiani sconfitti – il primo errore dovuto alle deficienze operative dello stato maggiore e all'assoluta testardaggine di Ney, l'altro ad un certo difetto di energia e di lungimiranza dell'imperatore – Ligny avrebbe potuto a tutti gli effetti pratici concludere la campagna. Perché né Wellington né von Blücher

> potevano tener testa all'Armata del Nord se questa li affrontava separatamente nel pieno delle sue forze [Chandler 1966; trad. it. 2006, 1232].

Nonostante gli errori di coordinamento, la mancanza di informazioni accurate, le indecisioni di Napoleone e dei suoi ufficiali, la giornata si concluse sostanzialmente a favore dei Francesi: i due eserciti avversari erano separati; uno di questi era stato sconfitto; erano ancora intatti il I e il VI corpo d'armata. Napoleone poteva ancora vincere.

17 giugno 1815. Questa giornata, durante la quale piovve ininterrottamente trasformando tutta l'area in un pantano fangoso, fu dedicata a raggiungere ed occupare le posizioni sulle quali si combatterà il giorno seguente. Alle 7.30 del mattino, Wellington venne informato di quanto accaduto ai Prussiani a Ligny. Non essendo più protetto sul suo fianco sinistro e rischiando di essere aggirato dai Francesi, decise di ritirarsi da Quatre-Bras verso Bruxelles, mandando continue richieste di aiuto agli alleati sconfitti (fig. 3.4). Le preoccupazioni di Napoleone erano:

- garantirsi che Wellington si sarebbe fermato e avrebbe accettato il combattimento prima di entrare nella foresta di Soignies (tra Waterloo e Bruxelles) e raggiungere poi Bruxelles;
- accertarsi che von Blücher, battuto a Ligny, si stesse ritirando verso est, in direzione di Namur e poi di Liegi, dove erano i magazzini prussiani. A questo scopo, ma in forte ritardo (ore 11 del mattino) Napoleone *diede ordine all'intero corpo comandato da Grouchy di inseguire e tallonare von Blücher*. Mandando Grouchy all'inseguimento dei Prussiani (un inseguimento che

vide Grouchy più volte indeciso sul da farsi), Napoleone disattese una delle sue massime: ovvero che nessuna forza dovesse essere distaccata alla vigilia di una battaglia.

Accadde poi ciò che Napoleone non aveva previsto: nonostante nella tarda giornata precedente fosse caduto e rimasto sotto il cavallo, il settantaduenne von Blücher riuscì a raggiungere il grosso delle truppe che si stava ritirando verso nord e comandò di *continuare a ritirarsi in direzione di Wavre, anziché ritornare verso Namur*, rimanendo in questo modo a contatto con Wellington, il quale si sarebbe certamente fermato a combattere prima di arrivare a Bruxelles. I Francesi non fecero ricognizioni a nord, verso Wavre: Napoleone probabilmente pensava di aver inferto ai Prussiani un colpo devastante a Ligny e di averli costretti alla ritirata a est. Se si guarda la cartina riportata nella figura 3.4, si comprende agevolmente che la scelta di von Blücher avrebbe cambiato il corso degli eventi: «Fu il momento decisivo del secolo!» – avrebbe osservato più tardi Wellington.

Napoleone, informato dalle pattuglie che l'esercito di Wellington era a Quatre-Bras, partì con la Guardia e il VI corpo di Lobau per ricongiungersi con Ney. A d'Erlon ordinò di muovere il I corpo verso Genappe. Napoleone arrivò a Marbais alle 13, ma solo alle 14 convinse le truppe a mettersi all'inseguimento di Wellington che non aveva perso tempo: appena informato della disfatta di von Blücher a Ligny, aveva infatti messo in marcia l'esercito verso nord. Verso sera, quando fu chiaro che gli Alleati erano imprendibili, Napoleone decise di fermarsi alla locanda La Belle Alliance, nel comune di Plancenoit, a un chilometro da Mont-Saint-Jean, ove si trovava l'esercito degli Alleati britannici.

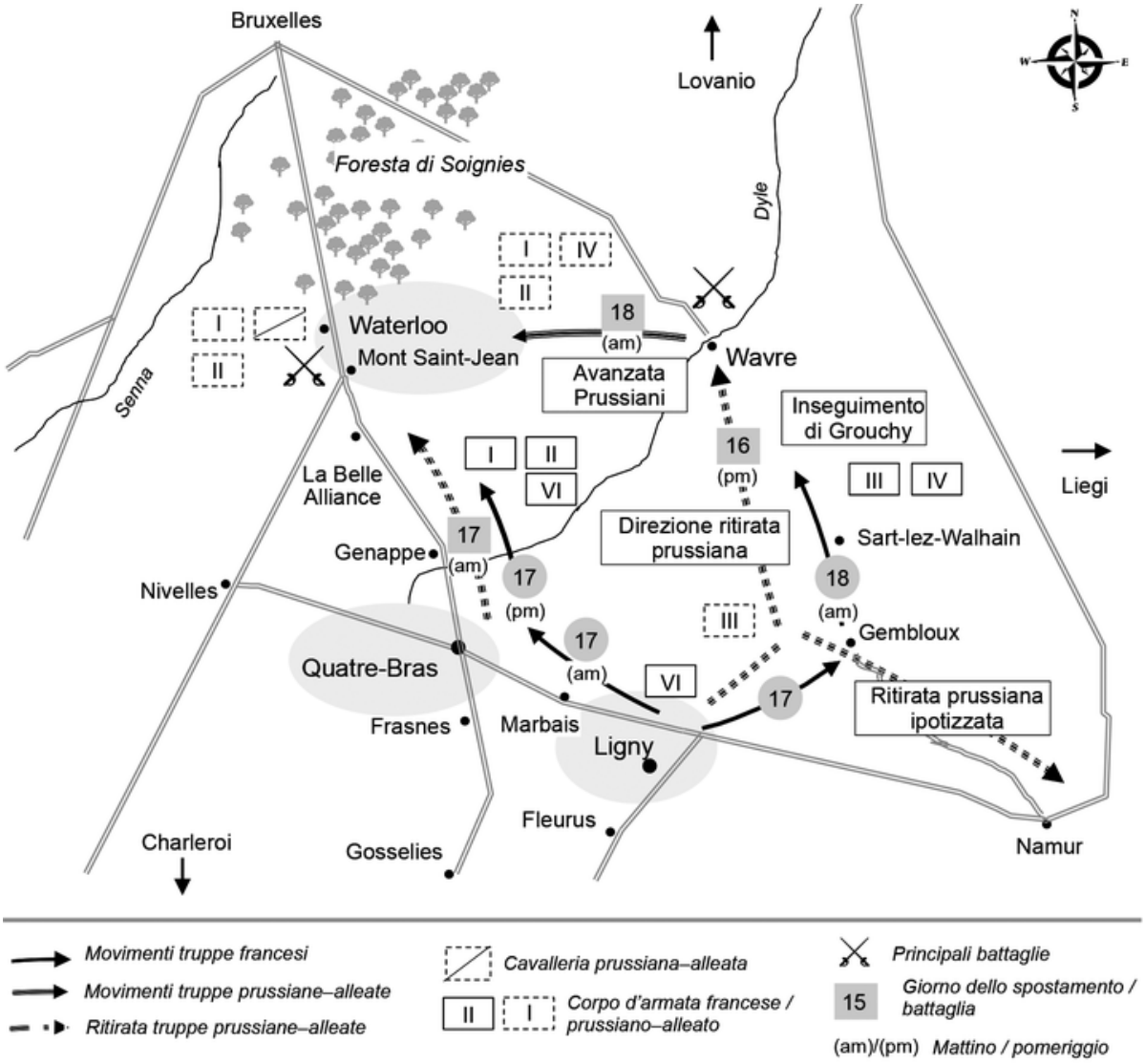

FIG. 3.4. **Waterloo. I movimenti delle truppe nei giorni 17 e 18 giugno 1815.**

Fonte: nostra elaborazione da Chandler [1980] e Barbero [2003].

Wellington aveva scelto consapevolmente quel luogo. Aveva studiato bene il terreno dello scontro (cosa che non fece Napoleone) prendendo posizione sul crinale di Mont-Saint-Jean, ben difendibile, vicino al villaggio di Waterloo (fig. 3.5). Era una cresta lunga e bassa, sormontata da una strada chiamata lo Chemin d'Ohain. Scendendo dalla cresta di Mont-Saint-Jean, si

trovavano alcune fattorie fortificabili (Hougoumont e La Haye Sainte). Il fuoco dell'artiglieria nemica sulla cavalleria francese in avanscoperta confermò la presenza dell'avversario, protetto dalla collina: il giorno dopo ci sarebbe stata battaglia.

18 giugno 1815. Verso le 4 del mattino Napoleone trovò presso lo stato maggiore un dispaccio di Grouchy, scritto alle 22 della sera precedente, che lo informava che, secondo la sua cavalleria, almeno una delle colonne prussiane si dirigeva verso Wavre, e dunque a nord. I nuovi ordini per Grouchy partirono verso le dieci del mattino (sei ore dopo la notizia da lui ricevuta!): Grouchy non veniva richiamato, non gli si concedeva autonomia decisionale, gli si ordinava di dirigersi su Wavre e di tenersi in contatto con le forze prussiane. Erano ordini contraddittori. Da Gembloux, ovvero da dove Grouchy aveva spedito il dispaccio, sarebbe stato impossibile fermare truppe che da Wavre si fossero dirette verso Waterloo, ma *nessuno fece questa verifica*. Grouchy alle 6 del mattino aveva ordinato a Vandamme di mettere il III corpo all'inseguimento del nemico verso Sart-à-Walhain, ma Vandamme lo fece due ore dopo.

L'alba sorprese 140.000 uomini, tra Francesi e Alleati sommersi nel freddo e nel fango e, moltissimi, privi di cibo e di un adeguato riposo. Wellington alle 6 del mattino ebbe la conferma che gli Alleati prussiani erano in marcia verso di lui. In quelle stesse ore Napoleone dichiarava ai generali che battere Wellington sarebbe stato «facile come fare colazione»; Reille, che si era trovato di fronte a Wellington in Spagna, segnalò che la fanteria inglese era eccellente e che sarebbe stato molto difficile farla sloggiare da una posizione ben munita; Soult (il capo di stato maggiore, il più alto in grado dopo l'imperatore) propose di

scrivere a Grouchy di rinunciare ad una parte dei suoi 30.000 uomini e di dirottarli verso Waterloo. Vennero entrambi sbeffeggiati: Napoleone stava sottovalutando la lealtà e la tenacia di von Blücher e l'abilità tattica di Wellington.

Alle 10, Grouchy confermò da Walhain che i Prussiani si trovavano effettivamente nei dintorni di Wavre e che avrebbe cercato di impedirne il ricongiungimento con gli Alleati. Ciò non gli riuscì per l'accumularsi di troppi ritardi. Fu un errore non richiamare subito Grouchy per affrontare il fianco sinistro delle truppe di Wellington: «se avesse ordinato subito a Grouchy di dirigersi senza indugi verso Walhain, Wellington avrebbe potuto dirsi fortunato se anche un solo soldato prussiano fosse riuscito a raggiungerlo a Mont-Saint-Jean» [Chandler 1980; trad. it. 2008, 105]. Napoleone era irriconoscibile.

6.3. *Il piano di battaglia di Napoleone*

Wellington disponeva di circa 68.000 uomini (di cui 24.000 Britannici) e di poco più di 150 cannoni. L'equilibrio numerico cambiava con l'aggiunta delle truppe prussiane di von Blücher: circa 70.000 uomini ripartiti in quattro corpi, uno dei quali, quello di von Bülow (circa 23.000 fanti e 88 cannoni), si era mosso alle prime luci dell'alba del 18 giugno. Napoleone poteva contare su circa 70.000 soldati e circa 250 cannoni. Più a est, a circa 15-20 chilometri di distanza, si trovavano i 30.000 uomini guidati da Grouchy ma Napoleone non ne conosceva la posizione esatta.

Il piano di Napoleone era il seguente (fig. 3.5):

1. iniziare l'attacco sulla sua sinistra (una manovra diversiva), al castello-fattoria di Hougoumont;
2. sfondare al centro e conquistare la fattoria La Haye Sainte;
3. attaccare il grosso dell'esercito alleato sull'ala più sguarnita, quella sinistra (la destra, per i Francesi). Wellington, infatti, l'aveva sguarnita perché si aspettava da quel lato l'arrivo di due corpi d'armata prussiani.

Confrontando la realtà sul terreno con la mappa in possesso di Napoleone (quella di Ferraris, commissionata dal governo austriaco nel 1777 e stampata a Parigi quasi un ventennio dopo) si coglie un aspetto centrale della sconfitta francese: *l'aver subito la scelta di un terreno che non si conosceva bene*. Wellington, che aveva visitato l'anno precedente il territorio a sud di Bruxelles, aveva annotato che lì c'era una magnifica posizione per chi avesse voluto difendersi ed una posizione molto precaria per chi avesse dovuto attaccare. Alle spalle degli Alleati, poi, c'era la foresta di Soignies, una buona copertura in caso di ritirata.

Napoleone avrebbe potuto conoscere le difficoltà di un attacco francese al castello-fattoria di Hougoumont? Sulla base dell'unica mappa allora esistente della zona, esso risultava essere un folto di alberi dentro i quali poteva celarsi qualsiasi cosa. Oggi sappiamo che, per arrivarvi, era necessario attraversare il boschetto che sorgeva nella sua parte meridionale; poi impossessarsi dei due frutteti e del piccolo giardino; infine occorreva giungere al massiccio portone che era ubicato nella sua parte settentrionale. Per Wellington sarebbe stato agevole rifornire il castello di uomini e di munizioni, utilizzando la strada coperta e infossata che lo collegava con lo Chemin

d'Ohain; sarebbe invece stato disagevole per chiunque impossessarsene. Anche l'attacco al centro poteva rivelarsi più difficile del previsto: sulla destra della Haye Sainte, circondata da spesse mura, c'erano altri piccoli abitati (Papelotte, La Haye, Frischermont) che, se occupati dagli Alleati, avrebbero complicato l'aggiramento sul lato sinistro del nemico.

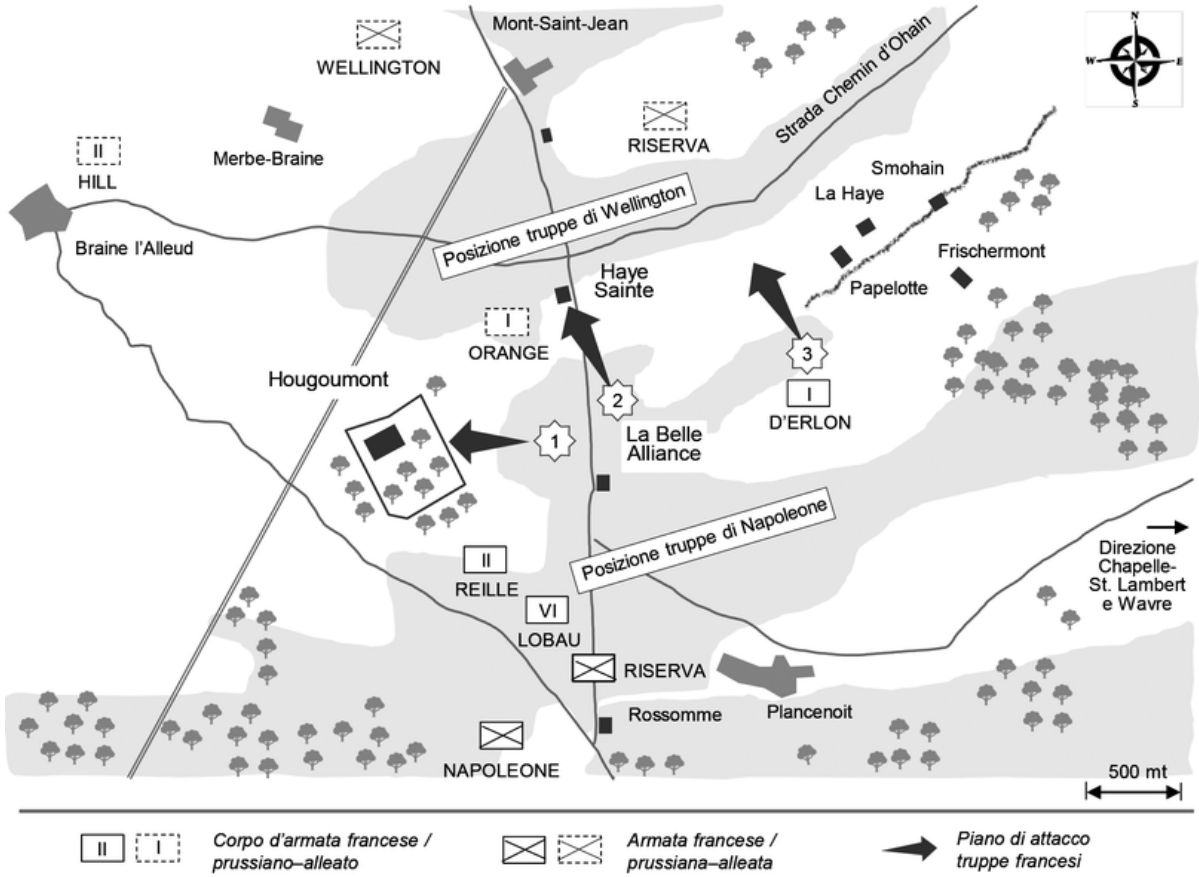

FIG. 3.5. **Waterloo. Il campo di battaglia del 18 giugno 1805.**

Fonte: nostra elaborazione da Barbero [2003].

Un altro problema per i Francesi era rappresentato dalla cresta di Mont-Saint-Jean che impediva loro di verificare l'effettiva collocazione dell'avversario. Dopo il fuoco d'artiglieria, sparato su un obiettivo celato alla vista di Napoleone, la sua fanteria sarebbe dovuta scendere dalla collina sulla cui sommità sorgeva

la fattoria della Belle Alliance (da cui Napoleone seguiva lo svolgersi degli eventi) e risalire verso la cresta opposta, quella dello Chemin d'Ohain, dietro la quale erano schierate le truppe e la cavalleria di Wellington. I Francesi ignoravano poi che lo Chemin d'Ohain era in realtà un viottolo angusto, profondamente incassato nel terreno, orlato di alberi e rovi, impossibile da superarsi con il balzo di un cavallo, mentre era possibile farvi muovere delle truppe senza che dalla fattoria di Napoleone fosse possibile scorgerle.

La pioggia che aveva flagellato gli eserciti per tutto il giorno precedente aveva talmente inzuppato il terreno che il responsabile della Grande Battérie (che aveva risolto a favore dei Francesi un gran numero di battaglie) informò Napoleone che, per muovere i treni dei cannoni ed i necessari rifornimenti di munizioni, bisognava aspettare che il sole di giugno, finalmente levatosi, asciugasse tutta l'area. Anche così, tuttavia, la capacità distruttiva dell'artiglieria sarebbe stata ridotta in quanto affidata a palle che si sarebbero infossate prima di rotolare sul terreno. Inoltre, il terreno fradicio di pioggia avrebbe reso difficoltosi i movimenti della cavalleria pesante, nella quale i Francesi erano superiori.

Napoleone dispose simmetricamente le sue truppe per avere flessibilità nello spostarle a destra, al centro o a sinistra a seconda degli sviluppi del conflitto. Mise a destra il I corpo, il più forte dell'esercito, comandato da d'Erlon, che non aveva combattuto nei giorni precedenti a Ligny e Quatre-Bras. A sinistra posizionò la fanteria del II corpo di Reille. Al centro, tra Le Caillou e La Belle Alliance collocò la riserva (il VI corpo di Mouton, Conte di Lobau) e la fanteria della Guardia Imperiale

agli ordini di Drouot, anche queste forze fresche), a disposizione per l'attacco decisivo. La cavalleria della riserva venne schierata in modo analogo.

Come afferma Alessandro Barbero:

> aver designato Mont-Saint-Jean come obiettivo dell'avanzata significava soltanto che l'imperatore non aveva intenzione di manovrare per aggirare il nemico sulla destra o sulla sinistra, ma di aggredirlo frontalmente. Il compito di Reille e d'Erlon, in ogni caso, non era di lanciare subito un'offensiva alla baionetta, ma di prendere gradualmente contatto col nemico, ed esercitare una pressione via via crescente, che poteva anche svilupparsi per ore, in attesa che si delineassero le condizioni per una spinta decisiva. Una volta ingaggiato il combattimento, sarebbero state le reazioni del nemico, il comportamento delle sue truppe, i movimenti delle sue riserve, a rivelare all'imperatore il momento e il luogo in cui sferrare l'attacco finale [Barbero 2003, 78].

La strategia, come sempre, era disegnata su un perno costituito dallo stesso Napoleone: solo a lui spettava il compito di capire quando sarebbe giunto il momento per sferrare il colpo decisivo.

6.4. Lo scontro

Napoleone, che era solito affermare «Io posso perdere le battaglie, ma non perderò mai un minuto», avrebbe voluto (anzi, dovuto) scatenare la battaglia sin dalle prime luci del giorno. Da quel momento *il tempo sarebbe stato un fattore vincente* per gli Anglo-Prussiani: le truppe di von Bülow (integre e fresche, non avendo partecipato alla battaglia di Ligny), seguite da quelle del comandante in capo von Blücher, si erano messe in marcia in direzione ovest per raggiungere Wellington sul campo di battaglia; quelle di Grouchy, invece, non stavano facendo altrettanto per aiutare Napoleone.

La battaglia iniziò con il fuoco dell'artiglieria tra le 11.30 e le 12 (un'ora in meno secondo gli orologi inglesi, regolati su Greenwich) del 18 giugno. Il rombo della Grande Batterie napoleonica fu udito distintamente dalle truppe di Grouchy. Il generale Gérard, capo di stato maggiore di Grouchy, si recò dal suo comandante e gli chiese in maniera arrogante di marciare subito verso ovest. Grouchy, appena nominato maresciallo di Francia, sapendo che l'imperatore non tollerava la disubbidienza ai suoi ordini (l'ultimo dei quali era conquistare Wavre), rispose affermando che «Gli ordini dell'imperatore si eseguono, non si discutono!».

Napoleone assegnò a Ney il comando delle operazioni. Era una scelta rischiosa, visto il comportamento tenuto in precedenti occasioni, ma Napoleone contava sul fatto che il coraggio del maresciallo gli avrebbe permesso un'impresa eccezionale. Purtroppo, i segnali di un mancato allineamento strategico furono evidenti subito.

Il primo fu che, sulla base della mappa allora disponibile, non era chiaro che cosa si nascondesse tra gli alberi, sicché il comandante francese Reille correttamente rinunciò a far sparare alla cieca sul folto degli alberi e mandò uomini per accertarsi di cosa ci fosse. Il compito di prendere Hougoumont fu affidato al principe Gerolamo Bonaparte, fratello dell'imperatore; e costui, sorpreso dalla resistenza incontrata, richiese sempre nuove truppe a Ney. Gerolamo non aveva alcuna qualità militare, ma era pur sempre il fratello dell'imperatore e Ney, che aveva tradito Napoleone passando dalla parte dei Borbone e poi era stato perdonato, non era nelle condizioni psicologiche per opporre un diniego alle richieste del principe.

Il secondo fu che, mentre Napoleone aveva genialmente intuito che l'ala sinistra inglese era debole e che lì dunque dovesse concentrarsi l'attacco principale lanciando alla destra inglese, verso Hougoumont, solo un attacco diversivo, il compito di prendere quest'ultimo assorbì forze francesi in numero crescente e sproporzionato. Né Gerolamo né Ney stavano eseguendo consapevolmente il mandato strategico loro affidato!

Alle ore 13 la Grande Battérie stava comunque mettendo a dura prova le truppe alleate oltre la cresta della collina di Mont-Saint-Jean. Scrutando l'orizzonte, a Napoleone e ai suoi aiutanti parve di vedere un movimento di truppe alla loro destra, in direzione di Chapelle-Saint-Lambert, a poco meno di otto chilometri di distanza: Grouchy o i Prussiani? Uno stato maggiore all'altezza dei suoi compiti avrebbe subito capito che il primo non avrebbe potuto coprire la distanza da Gembloux (da dove aveva inviato l'ultima comunicazione) a Chapelle-Saint-Lambert. Un prigioniero prussiano confermò l'avvicinamento dei 30.000 di von Bülow. Ora la faccenda si complicava: Wellington e von Bülow avrebbero congiunto le forze!

Napoleone alle 13 circa fece scrivere da Soult un nuovo dispaccio urgente a Grouchy – recapitato solo alle 17 – ordinandogli di raggiungere al più presto il campo di battaglia. A quell'ora Grouchy, obbedendo all'ordine precedente, stava raggiungendo Wavre (lì era il grosso delle truppe nemiche), troppo a nord per deviare verso ovest ed utilizzare i ponti di Mousty e Ottignies. Grouchy sarebbe arrivato in tempo *solo disobbedendo all'ordine inviato da Napoleone soltanto alle dieci del mattino*.

Mentre i cannoni continuavano a sparare, all'una e mezza circa le divisioni all'ala sinistra del corpo d'armata di d'Erlon avanzarono, come previsto dal piano di Napoleone, verso la fattoria La Haye Sainte, occupata da un battaglione di fucilieri tedeschi. I corazzieri francesi scesero il pendio, attraversarono la valle, risalirono il versante opposto. L'avanzata massiccia sorprese il nemico e, verso le 14, lungo lo Chemin d'Ohain i Francesi stavano avendo la meglio. Lord Uxbridge, comandante della cavalleria degli Alleati *che aveva ricevuto da Wellington carta bianca*, ordinò la carica di due brigate di cavalleria pesante comandate da Somerset e Ponsonby.

A quell'ordine, i dragoni, fino a quel momento sdraiati a terra al di là del crinale per evitare le palle dei cannoni francesi, montarono sui cavalli e, sciabola in pugno, si diressero verso i Francesi. Prima si fermarono a circa 100 metri dallo Chemin d'Ohain per consentire alla fanteria di ritirarsi, poi, non potendo superare il fossato, troppo ampio per essere attraversato con un salto, raggiunsero la strada per risalire dall'altro lato. Quindi caricarono e sorpresero sul fianco e alle spalle i corazzieri francesi che ancora cercavano di riorganizzarsi sul pendio scivoloso. Questi tentarono di avanzare per raggiungere la strada principale e fuggire ma il passaggio era stretto: molti vennero uccisi, altri finirono giù per la scarpata. Le cariche della Household Brigade, della Union Brigade e degli Scots Greys (inizialmente destinata a riserva), pur comportando gravi perdite inglesi, vanificarono l'offensiva principale di d'Erlon.

Verso le 15 l'artiglieria francese continuava a scagliare colpi. Wellington mise parte delle riserve in prima linea, sia al centro che all'ala destra, dove si combatteva ancora nei pressi di

Hougoumont. Napoleone aveva ancora 46 battaglioni, 22 dei quali rappresentati dalla Guardia. Di contro, Wellington ne aveva schierati in linea 60, di cui 17 logori, più altri 23 di riserva. Nessuno era ancora certo della vittoria. Le truppe di d'Erlon erano tuttavia compromesse e Napoleone, appena avvertito che Grouchy non sarebbe riuscito ad arrivare sul campo di battaglia, sapeva che non poteva attaccare l'ala sinistra di Wellington. Decise quindi di *prendere le fattorie fortificate e poi sfondare al centro*. Alle 15, le 16 al massimo, partì un primo attacco a Papelotte e a Smohain, finalizzato a consolidare le posizioni; poi, venne lanciato un secondo attacco contro La Haye Sainte.

Napoleone, per la terza volta, mandò i corazzieri e la cavalleria leggera della Guardia a risalire il pendio. Arrivati sulla cresta, i Francesi trovarono la fanteria di Wellington (lui stesso e i suoi generali) rinserrata nei quadrati tedeschi e inglesi, formati da molte giovani reclute. Tra le 16 e le 18 circa, sul pendio ricompreso tra lo Chemin d'Ohain e Mont-Saint-Jean, quelle truppe sostennero la carica di d'Erlon, reagirono con una audace carica di controffensiva, si rinserrarono nei quadrati e stroncarono tutte le cariche della cavalleria corazzata francese.

Quadro 3.7. Le dinamiche del fallimento

Perché Napoleone non ha saputo – e voluto – cambiare nonostante le evidenze gli suggerissero di farlo? Una spiegazione plausibile è da ricercarsi nella cosiddetta *inerzia attiva*, la tendenza a seguire approcci comportamentali consolidati anche a fronte di mutate condizioni ambientali. Per Napoleone queste consistevano in una maggiore determinazione degli avversari, un enorme teatro delle

operazioni, la conoscenza da parte del nemico delle sue tattiche.

Il successo e il consenso portano i manager ad aumentare la fiducia nella propria formula competitiva. Ogni energia è concentrata sul perfezionamento delle loro migliori prassi. Possiamo essere ragionevolmente certi che anche l'imitazione da parte degli avversari abbia rassicurato Napoleone sul fatto che le sue strategie fossero le più efficaci. A questo punto, però, succede che il sistema si irrigidisce: la ricerca delle novità viene messa in secondo piano rispetto alla difesa di ciò che aveva funzionato in precedenza.

I seguenti fattori contribuiscono all'affermazione dell'inerzia [Sull 1999]:

• i modelli mentali si irrigidiscono, impedendo ai manager di valutare strade diverse e di cogliere nuove opportunità. Questa cecità porta ad interpretare in modo sbagliato – e in ritardo – i segnali di pericolo e le minacce al di fuori di un quadro strategico consolidato (ad es., la determinazione dell'Inghilterra e dei suoi alleati ad annientare Napoleone);

• i processi diventano routine e, similmente a quanto accade per i frame strategici, le persone smettono di considerare altri modi di operare. La routinizzazione degli schemi bellici fu uno dei maggiori impedimenti ad una tempestiva risposta di Napoleone alle mutate condizioni competitive. I generali di Napoleone applicavano alla perfezione i suoi schemi tattici; perché avrebbero dovuto cambiarli, rischiando di non essere altrettanto efficaci? Lo stesso Napoleone, poi, non li incoraggiava a farlo!

Nelle organizzazioni, l'inerzia da successo può portare al fallimento se anche le proprie relazioni ed i propri valori diventano zavorre. Non era il caso di Napoleone: le convinzioni unificavano i soldati francesi e il loro leader era ancora in grado di creare consensi. Probabilmente il modo migliore per sbloccarsi e tornare al successo non è cambiare ogni cosa, ma stimolare una continua azione di rinnovamento. Le persone, infatti, non vedrebbero con favore il dover cominciare tutto daccapo.

Per il manager. Il modello dei corpi d'armata, una volta dimostrata la sua efficacia, è stato adottato dagli avversari di Napoleone che, per farlo funzionare, hanno dovuto portare l'attenzione sulla qualità delle reclute e sul loro addestramento. Poiché gli avversari replicano le nostre migliori prassi, occorre continuare a perfezionare le strutture e i processi che hanno prodotto risultati significativi. L'essere rimasti fedeli ad un vostro quadro strategico abituale e ai vostri processi (di ricerca, produttivi, di vendita e gestione dei clienti) ha portato a perdita di opportunità? Come avete superato (se ci siete riusciti), l'inerzia che impediva un necessario rinnovamento?

6.5. *La sconfitta*

Il momento di massima criticità si ebbe verso le 18. I Francesi fecero uno sforzo poderoso, che li portò a conquistare la posizione della Haye Sainte; Wellington perse, uno dopo l'altro, tutti gli ufficiali che lo accompagnavano e lo circondavano, uccisi o gravemente feriti dalla fucileria francese, e dovette a sua volta

rifugiarsi nei quadrati per scampare agli attacchi della cavalleria avversaria. Sulla sinistra Napoleone aveva dato l'ordine di bombardare finalmente Hougoumont con granate incendiarie: il castello arse e nell'incendio perirono feriti, prigionieri e cavalli, ma Wellington utilizzò le riserve per occupare le rovine e respinse ancora una volta i Francesi dalla roccaforte.

Pur avendo costantemente scrutato l'orizzonte in attesa dell'arrivo dei Prussiani, Wellington cominciò a pensare che sarebbe finita molto male. Nonostante il coraggio delle giovani reclute, infatti, la situazione non gli era favorevole poiché i cannoni avversari stavano decimando le sue truppe. Ney, comprendendo che la vittoria era a quel punto ancora possibile, alle 18.30 chiese rinforzi, ma l'imperatore gli *negò l'appoggio dei battaglioni della Guardia*, che stava fronteggiando la crisi sul lato destro dello schieramento. Fu una decisione-chiave: facendo convergere contro Wellington in difficoltà gli esperti veterani, Napoleone avrebbe probabilmente cambiato l'esito della battaglia. Il risultato fu che questi attacchi furiosi, senza appoggio o copertura, decimarono gli squadroni di Ney.

Alla base di questa decisione ci fu la comparsa delle prime truppe prussiane. Più di due ore prima, la cavalleria e metà della fanteria di von Bülow si erano messe in posizione lungo il margine del bosco di Plancenoit, valutando quale direzione prendere (inizialmente si scelsero entrambe): la prima, in direzione nord-ovest, per fornire supporto alla sinistra dello schieramento di Wellington; la seconda, in direzione sud-ovest, per minacciare le retrovie del nemico.

Quando si accorse che i Francesi attaccavano La Haye Sainte e Papelotte, von Bülow decise di *tentare la manovra di aggiramento e dirigersi da sud-est verso La Belle Alliance*, e di scrivere a von Blücher auspicando che un'altra parte dell'esercito muovesse in direzione nord-ovest per rafforzare il lato sinistro di Wellington. Venne quindi aperto un nuovo fronte in direzione di Plancenoit per la cui difesa Napoleone impiegò gran parte dei battaglioni della sua riserva strategica, fino ad allora risparmiata per essere utilizzata nell'assalto finale. Sui 37 battaglioni che costituivano la sua riserva ben 23 furono consumati nella difesa di Plancenoit, per impedire ai Prussiani di aggirare e colpire alle spalle i Francesi.

Sicché, quando intorno alle 19.30 Napoleone ordinò l'ultimo attacco con tutte le forze disponibili, era impossibile che potesse conseguire un risultato positivo con truppe ridotte numericamente e in gran parte logorate. Si trattò, è stato detto giustamente, di una scommessa disperata. Che fu perduta: Wellington, che per posizioni politiche e, prima ancora, per estrazione sociale e cultura, era un conservatore e quindi poco portato ad apprezzare le virtù del popolo, aveva definito *reclutate tra la schiuma della terra* le nuove leve. In quella giornata domenicale a Waterloo, egli ebbe modo di ricredersi, perché furono quelle truppe, in gran parte irlandesi, a sostenere la carica di d'Erlon, a reagire con un'audace (anche se non ben guidata) carica di controffensiva, a rinserrarsi nei quadrati e a stroncare tutte le cariche della cavalleria corazzata francese: infatti le truppe inglesi si rischierarono rapidamente passando dalla formazione a quadrato alla formazione in linea, e accolsero i Francesi con uno spaventoso e micidiale volume di fuoco.

Fu allora che si udì (anche se, forse, si tratta di una leggenda), nella costernazione degli Inglesi che si aspettavano una maggiore e più coriacea offensiva, il grido «La Garde récule!» (La Guardia indietreggia!). E subito dopo, l'ultimo ordine di Wellington, unico forse a comprendere il senso di quel che stava accadendo: «In piedi, guardie, sotto!», «Ora, Maitland, ora è il momento!», e così via, perché il duca stava percorrendo a cavallo l'intero fronte del suo schieramento accompagnato dall'unico ufficiale che gli rimaneva vivo. Risuonarono forti le parole: «Avanti, avanti, completate la vittoria!».

Era infatti accaduto l'incredibile: il più grande genio militare allora vivente era stato sconfitto!

Per il manager. Il tema dell'impiego delle giovani reclute in compiti rilevanti per il successo dell'esecuzione strategica è critico. Qual è l'approccio della vostra organizzazione, ed il vostro in particolare, verso i manager meno esperti? Esiste un programma di crescita interna che passa anche attraverso il coinvolgimento in progetti importanti?

7. Epilogo

Napoleone abdicò quattro giorni dopo la battaglia di Waterloo. Si consegnò lui stesso agli Inglesi: sperava di poter andare in America, invece fu imbarcato e portato direttamente in un'isola sperduta dell'oceano Atlantico, Sant'Elena, che si sarebbe persino faticato a rintracciare sugli atlanti. Era un'isola rocciosa, quasi priva di sbarchi, a quasi 2.000 chilometri dalle coste africane. Lì trovò la morte il 5 maggio 1821 a nemmeno 52 anni di età.

Forse non si rese nemmeno conto degli errori commessi, perché nel suo *Memoriale*, peraltro dettato ad un fido segretario, enumera tutte le colpe altrui. Da allora gli storici si sono dedicati alla pratica della cosidetta *ucronia*: che cosa sarebbe accaduto se a Waterloo… Questa attività intellettuale ha avuto un senso fino a quando si è considerata quella di Waterloo la battaglia spartiacque della storia, e cioè fino alla prima guerra mondiale. Ma oggi siamo tutti convinti che, comunque fosse andata, niente di decisivo sarebbe cambiato:

> L'egemonia economica, e dunque politica, dell'Inghilterra nel mondo si sarebbe imposta lo stesso; la Prussia, mezzo secolo dopo, avrebbe egualmente posto la sua candidatura alla guida di una Germania unita; e quanto alla Francia, è seducente immaginare che prima o poi sarebbe comunque salito al trono Napoleone III, e che suppergiù dal 1850 la storia del mondo sarebbe stata perfettamente identica a quella che conosciamo [Barbero 2003, 352].

8. Il repertorio degli errori (a futura memoria)

Napoleone, come dimostrano le sue grandi vittorie, nel corso della sua carriera ha sfruttato magistralmente gli errori degli avversari. Poi il genio tattico è stato sopraffatto dall'elevato senso di sé che, a sua volta, non gli ha consentito di mettere a fuoco la reale entità delle minacce e dei punti di forza dell'avversario. Napoleone a Sant'Elena ritornò più volte ai giorni di Waterloo e, ad uno dei suoi carcerieri, confidò: «la vittoria spetta sempre a chi commette meno errori».

Non apprendere dai propri errori e non approfittare di quelli del nemico sono stati un binomio micidiale per Napoleone nella campagna del Belgio. Una minore attenzione avrebbe forse funzionato contro avversari mediocri. Ma se di fronte abbiamo

chi ci ha a lungo studiato e capito, non si possono concedere spazi all'alterazione della percezione. L'avversario preparato, i manager con esperienza lo sanno bene, intuisce i fattori che ci hanno portato allo sbaglio, e ci colpisce sui nostri punti di debolezza.

Sulla base della ricostruzione della battaglia, gli errori compiuti da Napoleone nella campagna del Belgio possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

1. errori di *sottovalutazione degli avversari*;
2. errori nell'*analisi del contesto competitivo* e della *sua evoluzione*;
3. errori nella *scelta degli alti ufficiali* e nell'*attribuzione dei compiti*;
4. errori relativi al *piano strategico* ed alla sua *esecuzione*.

Gli errori – principalmente riconducibili ad erronee percezioni e ad intempestive e inefficaci decisioni – si rafforzano a vicenda e, nel caso di Napoleone, sono certamente collegati ad alcuni tratti caratteriali: eccesso di confidenza nei propri mezzi (ad es., la sensazione di potercela fare con lo stesso piano impiegato in passato), ostinazione (ad es., il non impiegare la Guardia Imperiale al culmine dei combattimenti), arroganza (nel rispondere ai suoi ufficiali che consideravano Wellington e gli Inglesi avversari temibili), scarsa considerazione delle qualità degli altri (ad es., delle doti di Wellington o della fedeltà e tenacia dei Prussiani nel soccorrerlo). Se poi, come sembra successe a Napoleone, si aggiungono apatia e riduzione di vigore fisico, è molto difficile spuntarla contro avversari di valore.

Nonostante questi errori, a Waterloo Napoleone è stato più volte vicino alla vittoria. Infatti, anche gli Alleati ne hanno commessi. Tuttavia, il come si reagisce ai propri errori e a quelli dell'avversario può fare la differenza. E Wellington ha dimostrato di sapersi organizzare per tempo per approfittare degli errori prevedibili di Napoleone (il riproporre il solito schema di combattimento) ma anche di quelli inaspettati (la confusione degli ordini, la cattiva gestione del tempo per l'attacco e per la risposta agli attacchi avversari).

Affinché si possa trarre valore da entrambe le tipologie, occorre *saperli riconoscere al primo manifestarsi e cambiare rapidamente il proprio piano*.

8.1. La sottovalutazione degli avversari

L'eccesso di ambizione e l'incrollabile fiducia in sé stessi contribuiscono a ridurre l'obiettività nella valutazione degli avversari. Lao Tzu, filosofo e scrittore cinese del IV secolo a.C., presunto fondatore del taoismo, affermava che «non esiste pericolo più grande che il sottovalutare gli avversari». Napoleone a Waterloo disattese il suo motto *conosci il tuo nemico*: più informazioni si possono raccogliere sui punti di forza e debolezza dell'avversario, più è agevole anticiparne le mosse ed il pensiero. Invece, Wellington dimostrò di conoscere bene le doti di Napoleone: studiò a lungo i suoi punti di forza e di debolezza e non gli passò nemmeno per la testa di poterlo affrontare su velocità e tattica. Lo fece scegliendo una posizione forte, difendibile, cercando di infliggergli pesanti perdite in attesa dei rinforzi.

Napoleone considerava Wellington un cattivo generale e gli Inglesi cattivi soldati. Queste premesse lo portarono a non ascoltare i suoi più stretti collaboratori che rimarcavano, in particolare, la tenacia di Wellington, un generale imbattuto che si preparava bene. L'imperatore francese minimizzava davanti ai suoi generali la forza degli Inglesi e del loro comandante, come successe anche il 18 giugno. Questo è un aspetto cruciale. Se il leader sottovaluta i concorrenti (o le informazioni, o le condizioni di contesto, o le difficoltà dell'implementazione), i follower, che nel leader credono ciecamente, possono arrivare a convincersi della loro presunta superiorità. La tendenza a considerare la competizione come un *gioco da ragazzi* fa rapidamente proseliti, soprattutto se il leader ha dimostrato di saper guidare l'organizzazione al raggiungimento di grandi vittorie.

Come afferma Chandler, Wellington era inferiore a Napoleone sugli aspetti della strategia, ma a lui superiore – come poi si dimostrò – relativamente agli accorgimenti tattici [Chandler 1980; trad. it. 2008, 186]. Commise errori nella campagna del Belgio (ad es., tenendo molto debole il centro e il fianco sinistro del suo schieramento; o lasciando senza polvere da sparo i soldati impegnati nella difesa della Haye Sainte), ma dimostrò maestria nello sfruttare i vantaggi del terreno, nel ripiegamento e nel mettere al sicuro le linee di comunicazione. Aveva talento nel condurre battaglie in difesa delle sue posizioni: a Waterloo così fece, nell'attesa dei fedeli alleati.

A Waterloo Wellingon fu un punto di riferimento costante per i suoi uomini e non perse mai la concentrazione e il focus sull'obiettivo. Impiegò lucidamente le truppe di riserva e

coordinò al meglio tanto i reparti di prima linea quanto i distaccamenti avanzati delle truppe. Era, il suo, un esercito meno esperto di quello di Napoleone; tuttavia le truppe di diverse nazionalità ai suoi ordini, alle quali imponeva una rigida disciplina e che scarsamente elogiava, furono determinanti per la vittoria. Poteva un tale leader essere oggetto di una così scarsa considerazione? Napoleone probabilmente sottovalutò anche il *vecchio* comandante prussiano von Blücher, obiettivamente inferiore a lui e all'alleato Wellington con riferimento alle competenze strategiche e tattiche. Von Blücher, tuttavia, era un combattente amato dai soldati, con un'ostilità evidente verso l'imperatore dei Francesi, e con una solida morale: mantenere ad ogni costo gli impegni assunti con l'alleato.

Perché Napoleone a Waterloo non tenne in alcuna considerazione quanto riportato dai suoi generali relativamente agli avversari, scagliandosi violentemente contro chi avanzava dubbi sui suoi giudizi sprezzanti? Questa è una manifestazione tipica della megalomania, una patologia inclusa nel disturbo narcisistico della personalità. Un individuo con questo disturbo:

- sopravvaluta le proprie capacità, pensando a sé stesso come ad un essere grande, dotato di capacità superiori;
- dimostra arroganza e disprezzo verso gli altri;
- ritiene che qualsiasi attività o sfida sia alla sua portata e che i fallimenti e gli errori siano colpa degli altri. Sono individui che non imparano dai propri errori e dalle precedenti esperienze.

Gli errori nella campagna di Russia del 1812 avrebbero dovuto insegnare molto a Napoleone. Dopo la battaglia di Smolensk,

Napoleone avrebbe dovuto rinunciare all'avanzata, ma ritirarsi avrebbe significato il dover ammettere la sconfitta, con risvolti negativi sulla sua immagine e (forse) sulla tenuta delle relazioni con alcuni alleati.

Il successo porta all'arroganza, alla sovrastima dei propri meriti, ad attribuire le vittorie a qualità personali. La *retorica del successo* («avrò successo perché utilizzerò gli espedienti tattici che hanno funzionato prima») *mette in secondo piano la comprensione profonda di un evento*, di un problema («avrò successo perché ho capito in quali condizioni posso far funzionare adeguatamente i miei espedienti tattici») e fa scoprire in ritardo le proprie vulnerabilità. Sempre con riferimento all'esempio della campagna di Russia, Napoleone inseguì i Russi in ritirata fino a quando egli finalmente comprese – ma in ritardo – che l'imminente peggioramento climatico, la mancanza di equipaggiamento invernale e la scarsità dei viveri non gli lasciavano altra possibilità che il ritirarsi. Troppo tardi: migliaia di soldati perirono sulla via del ritorno. C'è prima o poi un punto di non ritorno per chi pensa di potercela fare sempre e comunque.

Per il manager. Sono molti gli esempi di organizzazioni che hanno sottovalutato i concorrenti. Pensate a Blockbuster e al suo concorrente di allora, Netflix (che non utilizzava ancora la tecnologia streaming ma consegnava i DVD a mezzo posta). Solo nel 2004, sei anni prima della bancarotta, il CEO di Blockbuster comprese che Netflix era una minaccia seria e cercò di farvi fronte con azioni radicali: eliminò le penali per la restituzione ritardata dei film noleggiati ed investì in una piattaforma digitale. La mancanza di consenso interno portò al suo

licenziamento e al ripristino dello *status quo*. Poi, la fine. All'origine non ci fu un problema tecnologico. Il problema era la relazione con i clienti: per quali motivi avrebbero dovuto fermarsi in negozio? Questo fu un doppio errore di valutazione da parte di Blockbuster: sottovalutazione delle capacità di Netflix; sovrastima della tenuta delle relazioni con i propri clienti.

In quale occasione avete sottovalutato i vostri avversari? Quali sono state le conseguenze? Quanta parte della vostra attività è legata alla comprensione profonda degli avversari, delle loro competenze e dei loro punti di forza? Organizzate periodicamente delle riunioni con i vostri collaboratori su queste tematiche?

8.2. La mancanza di un'analisi approfondita del contesto e della sua evoluzione

La scarsa attenzione posta all'analisi del contesto prima della battaglia di Waterloo è spiegabile solo con la tipologia di errori precedentemente descritta: la sottovalutazione dell'avversario. Infatti, Napoleone aveva un metodo di lavoro basato

> sullo studio attento della situazione esistente, sulla predisposizione di un piano ardito ma concreto, sulla preparazione meticolosa degli strumenti per metterlo in atto, sulla considerazione di ogni più minuto dettaglio, su un lavoro indefesso, che non si arresta né di giorno né di notte [Valzania 2015, 168].

Per ragioni che non conosciamo, il 18 giugno 1815 questo lavoro non fu fatto.

Il fallimento di molte imprese – e di molte organizzazioni – deriva dalla mancanza di consistenza (chiamata anche *strategic*

fit) tra l'organizzazione (e in particolare i suoi obiettivi e valori, le risorse e le competenze, le strutture e i sistemi) e l'ambiente nel quale essa si colloca (rappresentato da concorrenti, clienti e fornitori). Non esaminare il terreno di battaglia a Waterloo significò non poter commisurare i propri punti di forza rispetto a minacce la cui entità non era conosciuta. Prima della battaglia, Napoleone non ordinò di effettuare un'accurata ricognizione per individuare un terreno più favorevole per un possibile scontro, né lo studiò analiticamente come era solito fare; in questo modo lasciò a Wellington il grande vantaggio di conoscere il terreno sul quale gli eserciti si sarebbero confrontati, giocandosi il tutto per tutto: la vittoria, la possibilità di una trattativa, il potere assoluto in Francia, l'Impero. Disorienta il comportamento di Napoleone che era solito affermare che occorre evitare il campo di battaglia che il nemico ha studiato ed evitare le posizioni che ha fortificato e in cui si è trincerato.

Al di là dell'incapacità e avventatezza dimostrata dai suoi ufficiali, e all'imprecisione di una mappa che non permetteva di capire cosa fosse celato nel folto di Hougoumont, evidentemente Napoleone considerava gestibile il rischio di quell'attacco iniziale, così come quello dei disordinati tentativi di conquista delle fattorie fortificate dagli Inglesi, ed anche quello degli attacchi verso un nemico che il terreno gli nascondeva (nessuno, come dimostreranno le conseguenze di quegli assalti, sapeva delle insidie dello Chemin d'Ohain). Forse questi errori di sottovalutazione del contesto sorpresero gli stessi avversari.

La scarsa o nulla dimestichezza con i luoghi degli scontri diventò uno svantaggio competitivo anche a causa del comportamento degli esecutori del piano. Il 16 giugno, il ritardo

con il quale Ney arrivò sul campo delle operazioni non gli permise di studiare il terreno ed il piano di battaglia, a dimostrazione che un errore di un membro del management team rafforza quelli di tutti gli altri, inclusi quelli del leader.

Per il manager. Spesso i manager si preoccupano delle risorse, dei processi, dell'impalcatura tattica dell'agire futuro; tuttavia, senza la conoscenza del contesto si lascia agli avversari lo sfruttamento delle opportunità. Per le imprese moderne ciò equivale ad un'attività preliminare volta a conoscere, ad esempio: la localizzazione di concorrenti e fornitori; le abitudini di acquisto ed i canali utilizzati dai clienti; la disponibilità di infrastrutture nella zona scelta per l'apertura di un impianto; la vicinanza a università, istituti tecnici e di formazione in genere per intercettare il capitale umano più idoneo. Pensate alla vostra organizzazione. Con che frequenza aggiornate le informazioni sul contesto? Chi si occupa dell'esplorazione dei terreni di *scontro* con gli avversari? Con quali modalità vengono condivisi i risultati dell'esplorazione?

Quadro 3.8. **L'analisi del contesto per ridurre le minacce e cogliere le opportunità**

Con l'avvicinarsi di una campagna militare, Napoleone studiava approfonditamente le mappe particolareggiate fornitegli dalla sezione del Genio addetta alla cartografia; nel corso della battaglia la medesima attenzione era rivolta alle mappe che l'ufficio topografico presso il comando generale aggiornava in base all'evoluzione delle battaglie. Come ricorda Ferrero: «Le capacità di Napoleone si fondano anzitutto sulla conoscenza delle proprie risorse, che

comprendono i minimi dettagli della macchina organizzativa, del terreno dello scontro e del nemico da affrontare» [Ferrero 2002, 41-42].

Per cogliere al meglio le avvisaglie di un problema e per conoscere le opportunità che si potevano presentare in un determinato paese, Napoleone leggeva quanto disponibile su di esso e ascoltava un gran numero di esperti nei più diversi ambiti. Ancora Ferrero: «Prima di ogni campagna (Napoleone) si fa preparare dai suoi bibliotecari una bibliografia specializzata su quello che sarà il teatro dello scontro. Legge personalmente [...] e prende ad elaborare con la ben nota rapidità una miriade di notizie storiche, geografiche, naturalistiche, climatiche... Ogni pratica bellica viene accuratamente istruita» [*ibidem*, 46].

Nel primo capitolo abbiamo visto un esempio ipotetico di apprezzamento dei fattori interni (i punti di forza e di debolezza) ed esterni (le opportunità e le minacce) mediante la cosiddetta analisi SWOT. Un'organizzazione, che intenda cogliere più approfonditamente la natura delle opportunità e delle minacce, può impegnarsi per sistematizzare all'interno di un'analisi PESTLE i tanti fattori (politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali) che possono condizionare la performance.

L'analisi presuppone l'accesso a molteplici fonti, primarie e secondarie. Tra le prime figurano: la consultazione di esperti, interviste dirette, osservazioni e verifiche condotte in prima persona. Tra le seconde, invece, si può fare affidamento su: statistiche ufficiali, pubblicazioni governative, rapporti di settore, rapporti stilati da istituti di

ricerca economica e da varie associazioni, pubblicazioni sui diversi mercati prodotte da centri studi, pubblicazioni scientifiche, report di organismi internazionali, banche dati e relazioni sui bilanci di imprese e governi.

Nonostante i manager comprendano i potenziali vantaggi derivanti dall'esame approfondito del contesto, essi spesso agiscono senza tenere in considerazione uno o più dei seguenti fattori:

- i *fattori politici*. Questi fattori, ad esempio: condizionano la formazione delle competenze; favoriscono il flusso di capitali e di imprese verso determinati territori; provocano effetti, con dazi e tariffe, sull'importazione e sull'esportazione di merci da e verso altri paesi. Tra i fattori di questo tipo figurano: i provvedimenti legislativi in ambito fiscale, lavorativo e ambientale; eventuali restrizioni all'attività commerciale; le politiche governative in tema di istruzione, sicurezza e salute, le leggi volte a tutelare i consumatori e la concorrenza, le riforme sociali. Importanti sono anche il livello di corruzione, il peso della burocrazia, la politica estera del governo di un determinato paese. La politica condizionò l'intera carriera di Napoleone dal momento dell'ascesa (con il colpo di stato di Brumaio) fino alla disfatta per mano di una delle alleanze determinate a sconfiggerlo. Usò la politica in molte occasioni: si pensi all'impiego contro l'Inghilterra dell'arma del blocco commerciale e alle tante norme repressive da lui promosse (anche se poco efficaci: gli Inglesi, infatti, riuscirono sempre ad aggirare proibizioni e controlli);

- i *fattori economici*. Questi fattori condizionano elementi quali: la crescita o la decrescita di un business; i costi della produzione e del capitale; i comportamenti di acquisto e consumo. Un'analisi opportunamente condotta dovrebbe ricomprendere: i tassi di inflazione e di interesse; i livelli di disoccupazione; le performance dei mercati dei capitali; gli investimenti diretti; i tassi di cambio; il reddito pro capite disponibile; le fluttuazioni di prezzo; la disponibilità e l'accesso al credito; i cambiamenti nel prodotto interno lordo; i regolamenti commerciali; il livello dei salari; la scarsità di risorse. Le conquiste militari di Napoleone, oltre al prestigio politico e militare, consentivano l'accesso a risorse e impattavano considerevolmente l'economia locale. Si coglie immediatamente la relazione di condizionamento reciproco tra fattori economici e politici. I provvedimenti politici della Francia volti a penalizzare i traffici dell'Inghilterra furono percepiti necessari per arginare i danni economici causati dal controllo dei commerci e delle rotte da parte della rivale;
- i *fattori sociali*. Un'impresa può analizzare questi fattori studiando: la distribuzione del reddito; il livello di istruzione; la lingua; le credenze religiose; le convenzioni culturali e sociali; gli atteggiamenti nei confronti dell'ambiente, della carriera, della salute, delle diversità e della multiculturalità; la disponibilità alla mobilità nei percorsi di carriera; il tasso di crescita e la distribuzione della popolazione per età. Con riferimento a quest'ultimo fattore, si pensi a quanto importante fu l'alto tasso di natalità degli anni precedenti la Rivoluzione francese per

formare un esercito composto da un'enorme quantità di soldati. In diversi casi Napoleone non tenne in dovuta considerazione questi fattori: nella campagna d'Egitto sottovalutò la resistenza verso l'invasore da parte della popolazione locale; in quella di Russia sottovalutò l'orgoglio e la tenacia dei Russi che preferirono mettere a fuoco Mosca e far terra bruciata dietro di sé pur di non lasciarla ai rivali francesi;

- i *fattori tecnologici*. Questa classe di fattori è indissolubilmente legata alla politica (le politiche tecnologiche, o quelle in materia di tutela della privacy), all'economia (ad es., le risorse dedicate alla creazione di infrastrutture tecnologiche), ai fattori sociali (ad es., la tecnologia vista come opportunità di investimento e carriera). I fattori tecnologici possono: condizionare la dimensione delle strutture produttive ed aziendali in genere; influenzare i processi, come può essere l'esternalizzazione; caratterizzare il modello di business delle imprese attraverso il loro impatto sui costi e sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti; rappresentare potenti barriere all'ingresso in un determinato contesto. Tra i fattori tecnologici includiamo anche la qualità della ricerca e sviluppo di un determinato paese e il suo grado di innovazione. Pensiamo al livello di efficienza ed efficacia dell'artiglieria napoleonica che ebbe sempre un peso decisivo nelle sue vittorie, e che quando non poté dispiegare appieno il suo potenziale (come nella battaglia di Waterloo), fu tra i fattori che portarono alla sconfitta;

• i *fattori ambientali*. Includono i fattori climatici (ed il relativo cambiamento), l'inquinamento, l'esposizione a condizioni meteorologiche estreme, la posizione geografica, la disponibilità di risorse naturali. Per le moderne organizzazioni risulta importante dimostrare di avere un approccio consapevole e responsabile verso l'ambiente, individuabile nelle iniziative in tema di sostenibilità (tra queste, la riduzione delle emissioni e la transizione verso materiali e fonti di energia rinnovabili). Questi fattori, fortemente collegati con quelli politici (limiti alle emissioni), economici (impatto sulla società e sui fornitori delle diverse forme di energia) e tecnologici (si pensi allo sviluppo di innovazioni che determinano un minor impatto sull'ambiente dei processi manifatturieri), possono aprire nuove opportunità alle imprese che ne colgono tempestivamente la rilevanza (ad es., l'auto elettrica di Tesla, nel settore automobilistico). Due episodi testimoniano l'impatto di questi fattori nelle guerre napoleoniche: il mancato apprezzamento delle estreme condizioni climatiche portò al già citato disastro durante la ritirata nella campagna di Russia; le piogge che caratterizzarono la vigilia della battaglia decisiva di Waterloo determinarono una perdita di efficacia significativa dell'artiglieria napoleonica;

• i *fattori legali*. Riguardano il diritto in tema di concorrenza e di antitrust; le leggi a tutela dei consumatori; quelle che regolano il lavoro, la sicurezza, la salute sul lavoro; le norme sulla proprietà intellettuale; quelle sull'ambiente; la responsabilità civile; la protezione dei dati; le norme sulle

fusioni, le acquisizioni e le aggregazioni come le reti di imprese. Pensiamo all'importanza di questi fattori per un'impresa farmaceutica che deve effettuare scelte di localizzazione di impianti e dell'attività di ricerca e sviluppo. I contesti nazionali possono porre impedimenti alle attività di ricerca e convincere in tal modo le imprese a comparare i diversi scenari (si parla di *jurisdictional shopping*) scegliendo quello meno restrittivo. Gli aspetti normativi, come è lecito aspettarsi, ebbero un ruolo importante anche nel periodo napoleonico, definendo ciò che un alleato o un avversario poteva o non poteva fare. Si pensi al cosiddetto *blocco continentale*, ovvero la proibizione a tutte le imprese del continente europeo di avere rapporti commerciali con l'Inghilterra (contraddittorio, tra l'altro, rispetto ai principi del codice civile emanato dallo stesso Napoleone).

8.3. Gli errori legati alla scelta del team

La ricognizione sulla leadership spesso distoglie l'attenzione dalla followership, altrettanto importante per comprendere l'efficacia e l'inefficacia della strategia. *Per trasferire sul terreno un disegno strategico complesso occorre una squadra di uomini abituati a lavorare in team*. È opinione di tutti gli storici che Napoleone a Waterloo abbia sbagliato la scelta dei comandanti: l'inadeguatezza di molti ufficiali, i contrasti che minavano l'efficacia del team, le comunicazioni tardive o confuse giocarono un ruolo decisivo. Il perché abbia scelto uomini che in precedenza lo avevano deluso o tradito è un punto oscuro. Afferma Chandler:

> o la sua capacità di selezione si era improvvisamente esaurita – evento alquanto improbabile – oppure aveva deliberatamente preferito uno stato maggiore e comandanti di personalità non eccelsa per far risaltare ancor di più il suo genio [Chandler 1980; trad. it. 2008, 53].

Le scelte *incriminate* sono tre: Soult, Ney e Grouchy, alle quali si aggiungono esclusioni di comandanti eccellenti come Suchet e Davout:

- Soult, capo di stato maggiore chiamato a sostituire lo scomparso Berthier, era abituato ad esperienze di comando autonomo ma ricopriva per la prima volta quell'incarico. A lui vanno attribuiti molti *errori di comunicazione tra Napoleone e i suoi generali*. Si dimostrerà impreciso, poco chiaro e poco accurato nell'eseguire i piani di Napoleone. Davout sarebbe stato l'uomo giusto per comandare l'ala destra dell'esercito. Aveva le doti di un eccellente capo di stato maggiore, un ruolo (oggi in azienda equivalente a quello di un direttore generale) per il quale erano richieste capacità di relazione e di comunicazione, comprensione dei differenti stili relazionali, ordine e capacità di coordinamento. Venne invece lasciato al ministero della guerra;
- il maresciallo Ney era coraggioso, un trascinatore di soldati, ma aveva gravi limiti: non sapeva reggere l'eccesso di responsabilità; non possedeva la capacità di intuire le implicazioni operative della strategia di Napoleone; aveva difficoltà nel finalizzare le vittorie. I suoi errori sono attribuibili: ad incertezze ed eccessiva prudenza, come quelle già evidenti nei primi giorni del conflitto (non riuscì, il 16 giugno, ad occupare Quatre-Bras, anche in condizioni di chiara superiorità numerica); all'impulsività, come quella dimostrata

l'ultimo giorno di battaglia (non attendendo i rinforzi, portò di fatto all'annientamento la cavalleria francese contro la fanteria inglese disposta a quadrato); al mancato coordinamento con gli altri membri del team. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, occorre sottolineare che *un team andrebbe composto non solo guardando alle competenze e ai limiti dei singoli ma anche alle relazioni tra i membri dello stesso team*. In questo senso, Napoleone avrebbe dovuto considerare che il pessimo rapporto tra Ney e Soult avrebbe probabilmente reso inefficace una linea di comando tra loro;

- Grouchy aveva dato prova di una fedeltà *dipendente* da un punto di vista psicologico. Mancava di iniziativa, come testimoniato dalla lenta avanzata che, il 17 giugno, lo portò a perdere il contatto con i Prussiani diretti a Wavre e fece errori di valutazione sulla consistenza dell'avversario, ignorando che ci fosse anche il corpo agli ordini di von Bülow. Non aveva buoni rapporti con i suoi subordinati, i più esperti Vandamme e Gérard, quest'ultimo messo incautamente ai suoi ordini. La determinazione di Grouchy a non disobbedire, quel 18 giugno, pur a fronte di una palese emergenza, è comprensibile considerando lo stile di comando di Napoleone. Poteva decidere di disattendere agli ordini (che peraltro erano stati inviati diverse ore prima!), come gli suggerirono i comandanti di corpo, ma era appena stato fatto maresciallo ed esercitava un comando indipendente di tale importanza per la prima volta. È comprensibile che abbia scelto la linea più prudente, impostando l'inseguimento dei Prussiani in base agli ordini ricevuti e con il pieno consenso dell'imperatore. A sua difesa va ricordato che Grouchy ricevette in più occasioni ordini

intempestivi e non chiari. Compì di fatto il suo dovere, gestendo con onore la ritirata dei suoi 30.000 uomini.

Ciò che colpisce non è solo la scelta iniziale dei comandanti, ma l'ostinazione di Napoleone nel voler assegnare loro compiti che avrebbero richiesto capacità di iniziativa, assunzione di responsabilità, efficace coordinamento. Napoleone era il centro della rete, essi ne erano i nodi. La comunicazione avveniva nelle due direzioni ma i nodi, tra loro, erano debolmente connessi. La complessità delle operazioni e dei compiti avrebbe richiesto non solo maggior chiarezza nell'attribuzione dei ruoli, ma anche canali di comunicazione aperti e ben funzionanti. È quel che si definisce una *rete evoluta* [Lipparini, Lorenzoni e Ferriani 2014]: il centro informa e dispone; i nodi restituiscono informazioni che possono portare il centro a rivedere il piano. Una rete ideale, finalizzata a valorizzare le capacità dei membri che sono più vicini all'azione, prevede la responsabilizzazione di ogni singolo componente con meccanismi di delega. Wellington dimostrò di aver messo in campo una conformazione organizzativa più robusta ed efficace di quella di Napoleone.

Napoleone nella campagna del Belgio ebbe problemi nel comunicare con i tre uomini da lui scelti. E questi manifestarono analoghi problemi tra loro. I marescialli, divisi da rancori personali, non formavano un gruppo coeso. Facciamo l'esempio del coordinamento tra Napoleone e Ney. Tra loro ci furono evidenti incomprensioni che portarono: al mancato invio di rinforzi a Ney e la conseguente mancata finalizzazione della battaglia di Quatre-Bras il 16 giugno; al tardivo attacco di Ney a Quatre-Bras lo stesso 16 giugno, nonostante le sollecitazioni dell'imperatore, fatto che permise a Wellington di inviare

numerosi reparti sul luogo dell'offensiva francese; al prematuro attacco di cavalleria contro i quadrati inglesi il 18 giugno, fatto che penalizzò il ripiegamento del fianco destro di Napoleone all'arrivo dei Prussiani; alla mancata comunicazione da parte di Ney delle difficoltà nell'affrontare i quadrati, con la conseguenza che Napoleone non inviò la Guardia in suo aiuto.

Tra loro, poi, i comandanti non fecero di meglio. Ney non venne informato da Soult il 16 giugno del cambio di ordini per d'Erlon, il cui mancato supporto all'imperatore costrinse quest'ultimo a rimandare la manovra offensiva. Sempre Soult non comunicò a Grouchy prima del 18 giugno l'obiettivo di impedire che i Prussiani si ricongiungessero con gli Inglesi e lo abbandonò a sé stesso, con l'unica indicazione di raggiungere Wavre.

Per il manager. Chandler ricorda che «Il lavoro dello stato maggiore francese costituiva un anello debole della macchina militare francese, e non poca parte dei rovesci di Napoleone può essergli attribuita» [Chandler 1966; trad. it. 2006, 471]. Era per questo che Napoleone non delegava oppure lo stato maggiore non cresceva perché non c'era delega? È un tema importante anche per il manager moderno. Nella vostra organizzazione come viene incoraggiata la crescita delle capacità decisionali di manager che devono decidere con rapidità? Un secondo aspetto riguarda la scelta delle persone: avete coinvolto nell'esecuzione di un piano importante persone che vi avevano precedentemente deluso? Come le avete gestite per far sì che il risultato fosse diverso?

Quadro 3.9. Il ruolo dei collaboratori nell'efficacia (e inefficacia) dell'esecuzione

L'esempio di Wellington a Waterloo è esplicativo: la sua leadership, combinata con la followership dei suoi militari – in particolare, le giovani reclute nella parte finale degli scontri – fece la differenza. Wellington aveva autorizzato i comandanti della cavalleria ad agire senza attendere istruzioni né permessi poiché in battaglia, affermava, si richiedono tempismo e colpo d'occhio e il giudizio di chi si trova sul campo può contare più di quello del suo comandante.

Napoleone si lamentava di avere meri esecutori e non dei veri sostituti («sanno solo obbedire», affermava), ma non faceva nulla per sviluppare le loro capacità decisionali. Il migliore dei suoi capi di stato maggiore, il generale Berthier, nel 1813 gli aveva scritto: «Non so più che cosa fare. Quando voi non ci siete, dubito di me stesso. Sono ormai quindici anni che ho perso l'abitudine di pensare e che ricevo da voi tutte le idee» [Ferrero 2002, 23]. Chandler afferma che il compito delle diverse sezioni dello stato maggiore dell'esercito era il medesimo: «trasmettere gli ordini di Napoleone a chi di competenza e sorvegliare minuziosamente l'amministrazione dell'esercito. Non era richiesta originalità di pensiero, né particolari sforzi; Napoleone decideva tutto, pianificava tutto, controllava tutto. Lo stato maggiore era semplicemente un mezzo per la trasmissione degli ordini e la fornitura di dati, nient'altro» [Chandler 1966; trad. it. 2006, 469]. Come era possibile sviluppare una followership efficace in un simile contesto?

La spinta a seguire un capo può avere motivazioni diverse: alcuni sono team player nati; altri sono leader che decidono di essere follower su determinati progetti. Si può accettare la followership per dimostrare, con i risultati, di meritare un ruolo manageriale in contesti più prestigiosi; oppure, per apprendere le qualità di un leader osservandolo da una prospettiva diversa. Le followership skill sono un pre-requisito per una leadership efficace. Da follower si impara a sviluppare il coraggio e l'indipendenza di giudizio, la consapevolezza, la comunicazione, il pensiero indipendente, la gestione personale, la diplomazia, l'arte della collaborazione e lo spirito di squadra.

Partendo dalla premessa che le imprese che hanno successo non sono necessariamente quelle con il leader migliore, quanto piuttosto quelle nelle quali i follower seguono il leader nel modo giusto, Robert Kelley fornisce una sistematizzazione delle diverse tipologie di seguaci [Kelley 1988] utilizzando due dimensioni comportamentali: sull'asse verticale dello schema troviamo *il livello di giudizio critico nei confronti del leader*; sull'asse orizzontale, invece, si evidenzia *il livello di iniziativa nello svolgere il proprio ruolo*. Dalla combinazione di queste due dimensioni deriviamo cinque tipologie di follower:

- nel quadrante in basso a sinistra si trovano i follower *passivi*. Questi follower non criticano il leader e raramente prendono iniziative;
- nel quadrante in alto a sinistra trovano posto i follower *alienati*. Essi esercitano il giudizio critico nei confronti delle

decisioni del capo ma interpretano ed esercitano passivamente il ruolo loro assegnato;

• nel quadrante in basso a destra si collocano i *conformisti*: non criticano il capo e si mostrano energici, talvolta servili;

• nel quadrante in alto a destra troviamo i follower *esemplari*. Danno un contributo attivo all'organizzazione e non temono di esprimere il proprio pensiero;

• al centro dello schema vi sono i *pragmatici*: essi sanno quando occorre svolgere più attivamente il ruolo e quando fermarsi nel criticare il capo.

Dove collochereste i membri del leadership team di Napoleone? Evidentemente Soult, Ney e Grouchy non furono un esempio di followership efficace. Alcuni di loro avevano capacità di iniziativa (ad es., Ney), altri meno (ad es., Soult e, soprattutto, Grouchy) ma nessuno poteva criticare Napoleone: la collocazione era quindi nei due quadranti in basso. Gli altri generali, che hanno provato a fargli cambiare idea sulle qualità di Wellington e delle truppe inglesi, come sappiamo, sono stati trattati duramente. Forse Ney era il miglior candidato al ruolo di effective follower per alcune doti tipiche: lo slancio, il prendere rischi, la tendenza a comportarsi come un problem solver autonomo. Ma quel tipo di followership avrebbe richiesto una libertà di pensiero e di giudizio che, con quel leader, era preclusa.

La sistematizzazione proposta da Ira Chaleff [2009] si basa su due dimensioni comportamentali del follower: *livello di supporto fornito al leader* e *volontà di sfidare il leader*. Ne scaturiscono quattro diversi stili di followership:

• le *risorse*: non vanno oltre quanto è loro richiesto e non contrastano le decisioni del leader, nemmeno quando sono palesemente inadeguate;

• gli *individualisti*: similmente alla categoria precedente, forniscono un limitato supporto ma posseggono il coraggio di dissentire e sfidare il leader;

• gli *implementatori*: sono di grande supporto al leader, ma si allineano con quanto da lui deciso;

• i *partner*: al deciso sostegno al leader abbinano il coraggio di sfidarlo, se necessario.

Un buon leader non può non pensare in chiave strategica ai tipi di followership di cui l'organizzazione ha bisogno. Le identità e i comportamenti dei seguaci, infatti, hanno un ruolo importante nell'esaltare o penalizzare le attitudini, i comportamenti ed i risultati dei leader. Gli implementatori, in alcuni casi, sembrano essere i follower ideali ma da essi (e dalle *risorse*) non è ragionevole attendersi un dissenso costruttivo (che può invece essere manifestato da *individualisti* e *partner*). A Waterloo Napoleone ebbe al suo fianco follower coraggiosi sul campo ma assertivi e con uno spirito di iniziativa caratterizzato da un altalenante senso di urgenza.

Grouchy è una buona esemplificazione dello stile di followership *risorsa*: ha continuato con ostinazione a svolgere quanto richiesto, dimostrando di non voler mettere in discussione gli ordini di Napoleone. Ney e Soult hanno svolto il ruolo di *risorse* e in alcuni casi di *implementatori* (il tipo di supporto assicurato, infatti, può aumentare – o diminuire – anche nell'ambito di uno stesso progetto. È più

raro che i cambiamenti riguardino il coraggio di sfidare il leader).

Uno dei motivi della sconfitta di Napoleone fu che egli *non incoraggiò mai la creazione di una followership efficace e coraggiosa*: per lui i follower erano i destinatari e gli esecutori della sua strategia. Per individuare e poi scegliere i giusti follower da coinvolgere su un progetto complesso e ambizioso, è richiesta una comprensione profonda delle qualità umane, delle motivazioni e delle ambizioni che portano a svolgere al meglio il ruolo assegnato. Chi è concentrato prevalentemente su sé stesso sospende quasi in automatico il giudizio approfondito sugli altri.

Per un'organizzazione è importante capire qual è *la percezione che il leader ha relativamente ai propri collaboratori*. McGregor [1960] ha coniato in proposito due teorie con riferimento alla gestione delle risorse umane:

• secondo la *Teoria X*, il leader esercita l'autorità su seguaci che considera poco ambiziosi, propensi ad assumersi responsabilità solamente dietro un incentivo, non interessati al lavoro in sé ma alla sicurezza economica che lo accompagna. Secondo questa teoria, quindi, i soldati sarebbero *mercenari* che devono essere diretti per svolgere compiti che a loro non piace fare, e che vedono nel soldo l'unico motivo per svolgere quel lavoro. Allo stile autoritario del leader si associa una definizione di regole rigide il cui rispetto viene assicurato con la minaccia di punizioni. In un simile contesto regna la sfiducia reciproca tra leader e follower;

• la *Teoria* Y, invece, si riferisce ad uno stile di gestione partecipativa. I manager credono che i collaboratori siano ambiziosi e tendano ad assumersi responsabilità in modo autonomo. Se coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione si sentono gratificati e possono non solo risolvere problemi, bensì generare idee utili. Gli sforzi per la creazione di un ambiente di lavoro incentivante si colgono anche nella comunicazione aperta tra leader e follower, nella riduzione della distanza gerarchica, nel coinvolgimento nel processo decisionale.

Napoleone, coerentemente con la Teoria Y, aveva gli ingredienti giusti per creare un ambiente di lavoro stimolante: aveva soldati che dimostravano lealtà e impegno (non si può dire lo stesso per alcuni dei suoi ufficiali), nonché una forte identificazione con la loro professione e con gli obiettivi definiti dal leader. Egli tuttavia non adottò mai un assetto organizzativo e uno stile di management caratterizzato da una forte delega sugli obiettivi. Secondo McGregor, l'impossibilità di esercitare un giudizio e l'assenza di delega portano i follower ad un'incapacità nell'assumere spontaneamente responsabilità di un certo tipo e ad atteggiamenti opportunistici.

Per il manager. Pensate ad un progetto che ha avuto successo: secondo quanto proposto da Kelley e da Chaleff, su quale tipologia di followership avete fatto affidamento? Cosa fate concretamente per creare una followership efficace e coraggiosa? In fase di selezione delle risorse umane, che peso viene dato al coraggio di manifestare apertamente le proprie opinioni?

8.4. Gli errori nell'esecuzione dell'unico piano previsto

A Waterloo Napoleone puntò tutto sugli ingredienti che erano stati alla base della sua ascesa e che lo avevano caratterizzato come uno dei più grandi comandanti di sempre: dividere gli avversari e poi batterli separatamente. Per questo motivo, quando fu chiaro che la parola stava tornando alle armi, Wellington e von Blücher si erano incontrati e avevano concordato che le loro speranze di vittoria poggiavano sulla loro capacità di tenere uniti i due eserciti.

La replicazione dello stesso piano, studiato e compreso dagli avversari, è un errore che affonda le radici nella già trattata scarsa considerazione che Napoleone aveva del nemico. Alcuni degli eserciti che egli avrebbe combattuto in Belgio avevano fatto parte di ben sei coalizioni e, per circa vent'anni, avevano tentato di eliminarlo. Non poteva non immaginare che le sue vittorie non fossero state oggetto di approfondita analisi. Per molto tempo gli avversari furono sorpresi dal suo genio tattico e dal suo modo di condurre le battaglie. Poi, a forza di scontrarsi, gli avversari si erano organizzati: *a*) introducendo forze trincerate in grado di fronteggiare gli assalti della fanteria francese; *b*) iniziando ad adottare la coscrizione obbligatoria; *c*) assegnando il comando in base al merito; *d*) addestrando professionalmente le reclute per ottenere maggiore rapidità nei movimenti.

Napoleone era solito affermare che i piani di una campagna militare si possono modificare all'infinito sulla base delle circostanze, della genialità del generale, del carattere delle truppe e delle caratteristiche del paese. Tuttavia, la fiducia nel piano A, e l'attaccamento emotivo ai fondamentali di tante

vittorie, misero in secondo piano la flessibilità dell'esecuzione strategica, il *what-if* tipico di chi si prepara all'inevitabile mutevolezza delle routine. Non poteva ignorare i tentativi degli altri di adottare i suoi metodi per ridimensionare il potenziale della sua strategia. Se lo fece, o se semplicemente sottovalutò quei tentativi, probabilmente riteneva che la sua genialità e le sue competenze distintive – come velocità e tattica – fossero inimitabili e quindi insuperabili.

All'inizio la strategia messa a punto da Napoleone sembrò funzionare perfettamente e il lancio dell'offensiva sorprese Wellington; tuttavia, come ogni manager ben sa, gli errori nella pianificazione si palesano come tali soltanto durante l'esecuzione. E a Waterloo la strategia dell'attacco centrale, oltre ad essere prevedibile – lo stesso Wellington affermò che i Francesi «avanzavano allo stesso vecchio modo e venivano respinti nella stessa vecchia maniera» [Chandler 1980; trad. it. 2008, 54] – fu condita di errori nell'esecuzione che resero inefficaci le competenze distintive di Napoleone.

Come abbiamo visto, i segnali di un deterioramento nell'arte dell'esecuzione non mancarono:

- gli ordini furono emanati in ritardo (come quelli a Vandamme, il primo giorno, o quello a Grouchy per accordargli il permesso di inseguire i Prussiani, o ancora, sempre a Grouchy, quello di raggiungere l'ala destra del suo esercito) e risultarono vaghi in diverse occasioni;
- molti soldati vennero lasciati inattivi in attesa di ordini (come i 10.000 uomini di Lobau, fermi a Charleroi); altri vennero impiegati tardivamente (come avvenne per i battaglioni della

Guardia nello sfondamento decisivo) e in modo non efficace (una volta impiegati, i battaglioni della Vecchia Guardia avanzarono schierati a scaglioni, anziché a colonna, perdendo l'allineamento e la potenza d'urto); altre risorse vennero distolte dall'obiettivo principale (Grouchy venne mandato, con un terzo dell'esercito, all'inseguimento dei Prussiani); in altri casi, le risorse necessarie per azioni decisive vennero negate (come quando Ney chiese a Napoleone l'impiego della Guardia Imperiale per lo sfondamento decisivo ma egli gliela negò);

- gli schemi di attacco risultarono spesso inefficaci (ad es., l'attacco in quadrato da trasformarsi in linea lungo la cresta) e una parte dell'esercito dimostrò sul campo di non aver ricevuto un'adeguata formazione tattica (ad es., il I corpo d'armata di d'Erlon, vulnerabile poiché schierato in colonne per battaglione di divisione, fu pressoché annientato dagli Inglesi);
- le informazioni, non raccolte con sistematicità, non permisero di ritarare l'esecuzione sul divenire degli eventi (come già ricordato, la mancanza di ricognizione non permise di prevedere il cambio di direzione nella ritirata dei Prussiani di von Blücher). Anche per questo motivo non si valutarono le minacce e non venne approntata una difesa adeguata; Napoleone sottovalutò la minaccia sul fianco destro e quando finalmente capì che stavano arrivando i Prussiani, mandò due divisioni di cavalleria anziché qualche battaglione di fanteria leggera per ritardare l'arrivo di von Bülow;
- vi furono problemi di equipaggiamento che non permisero di cogliere alcune opportunità (ad es., i Francesi non disponevano

dei chiodi necessari per bloccare i cannoni inglesi abbandonati, permettendo al nemico di reimpossessarsene).

Eseguire la strategia e implementare il piano richiede al manager un'attenzione senza fine, la capacità di passare dal generale al particolare, dalla conoscenza dell'avversario a quella del tipo di dispositivo necessario per rendere inoffensive le sue armi! La *cassetta degli attrezzi*, preparata meticolosamente per tempo, può fare la differenza tra un'esecuzione efficace e la perdita di opportunità.

Per il manager. Il piano vincente non è quello che sopravvive immutabile al confronto con il nemico. Al contrario, è quello che può essere modificato, senza perdere di efficacia, al cambiamento delle condizioni interne ed esterne. Riflettete con i vostri collaboratori sulla flessibilità strategica che caratterizza i vostri piani (potete iniziare da quelli di marketing, per poi estendere il ragionamento a quelli riguardanti le *operations*, oppure quelli in ambito di ricerca e sviluppo). Esaminate le esperienze insoddisfacenti (se ce ne sono state) riconducibili alla mancanza di un piano alternativo. Sono servite per ampliare il repertorio di risposte all'imprevedibilità della competizione? In altre parole, avete aumentato l'adattabilità delle vostre strategie?

Quadro 3.10. **Come ridurre le probabilità di fallimento dell'unico piano esistente**

Il manager, che si prepara ad affrontare un evento cruciale (come possono essere il lancio di un nuovo prodotto o l'apertura di un nuovo mercato) senza predisporre un piano alternativo, mette a rischio il progetto e, a volte, l'intera organizzazione. Non prevedere il cosiddetto *piano b* significa

irrigidire i processi, svincolare la manovra strategica dai fatti nuovi che dovessero emergere nel corso delle azioni, non incorporare le nuove informazioni nella ridefinizione della strategia. Il messaggio è chiaro: puntiamo tutto su quel che sappiamo fare – o che pensiamo di saper fare – bene; gli avversari sono battibili o comunque fronteggiabili con il repertorio di azioni immaginato.

La sensazione di inevitabilità del successo collegato ad un piano generalmente si origina dal project champion e poi si diffonde nell'organizzazione, rinforzandosi. Il risultato è l'affermazione di una *credenza collettiva* (*collective belief*) che può portare a comportamenti irrazionali e ad un punto di non ritorno. Con la prosecuzione del piano, la fiducia rende ciechi ai feedback negativi dei propri collaboratori, dei business partner, dei fornitori e dei clienti.

Per ridurre il rischio di fallimento dell'unico piano esistente, le organizzazioni possono attivare una serie di pratiche [Royer 2003]:

- formare lo «strategy team» con persone non tutte allineate ed entusiaste in merito ad un'idea di piano. Il pensiero divergente, stimolato con l'inclusione di devianti, può introdurre quella coscienza critica che modera l'eccesso di fiducia. La mancanza di spazio per il *pensiero divergente* lega indissolubilmente il successo di un piano alle capacità di un unico uomo, o di un unico team di *true believers*. Senza confronto, non sapremo mai davvero da dove può arrivare il colpo che potrebbe annientarci. General Electric per ogni piano strategico ed ogni progetto rilevante contrapponeva al team incaricato un *anti-team* con l'obiettivo di trovare i punti

di debolezza del progetto che si voleva implementare. Questo tipo di confronto e di dialettica, come sappiamo, era precluso ai generali di Napoleone;

- prevedere uno spazio di confronto tra il «project champion» e l'«exit champion». Senza un credibile *campione di uscita*, è difficile che un progetto possa interrompersi. Nel caso dei piani dell'esercito francese, poi, era praticamente impossibile che qualcuno potesse staccare la spina ad un piano di Napoleone, se non Napoleone stesso, come in effetti avvenne nella decisione di ritirarsi dalla campagna di Russia del 1812. Nelle organizzazioni sane i due ruoli dovrebbero essere tenuti distinti e far entrambi parte dello strategy team. L'exit champion deve essere determinato e credibile, rispettato e ben connesso con tutti i livelli dell'organizzazione. Inoltre, è importante che sia legittimato presso i top manager coinvolti nel progetto. Il peso della sua presenza è enorme e, in alcuni casi, può portare l'impresa a sopravvivere al fallimento del piano. Il compito degli exit champion non è facile: anche se riescono ad interrompere un piano sostenuto dal project champion e dagli altri *believers*, il mancato verdetto del mercato fa correre loro il rischio di essere accusati di aver privato l'impresa di un'occasione di sviluppo, di essere dei *distruttori di sogni*. Quale generale di Napoleone si sarebbe mai esposto per rompere il sogno del suo comandante e – secondo Napoleone – quello di una nazione intera?

- creare un sistema di controllo anticipato. Occorre mettere l'organizzazione in condizione di controllare in maniera rigorosa ad ogni stadio il progresso del piano.

Segnali che a Waterloo le cose non andavano per il verso giusto ce ne furono sin dall'inizio: la difficoltà nel conquistare le fattorie fortificate da Wellington e la tenacia delle giovani reclute avversarie avrebbero dovuto indurre un diverso senso di urgenza nello sviluppo di opportuni correttivi. Nella predisposizione di un sistema di *early warnings* la qualità e la velocità delle informazioni sono elementi essenziali, e così pure il sistema di intelligence basato su esploratori. Se il leader non dà alle informazioni il giusto senso di urgenza (parliamo qui del colpevole ritardo nel rispondere ai dispacci di Grouchy), il sistema di allerta va in crisi.

Affinché funzioni, il sistema di controllo anticipato deve essere implementato all'interno di un'impresa concepita come *sistema dall'intelligenza distribuita*, in grado di amplificare segnali deboli per mettere l'organizzazione in condizione di reagire. È un modo per ridurre gli errori legati ad una sottovalutazione degli elementi di contesto. Le *sentinelle* devono essere credibili e, soprattutto, avere la sensazione di essere ascoltate. Creare sentinelle, diffondere *sensori* senza dar loro un riscontro pratico della presa in carico del problema segnalato porta le persone a sottovalutare l'importanza del loro operato.

Capitolo quarto

Verso un nuovo paradigma di sviluppo della leadership

1. Leader si diventa

Secondo la teoria del Grande Uomo elaborata dal filosofo e storico scozzese Thomas Carlyle (peraltro una *teoria* che oggi nessuno condivide più!) leader si nasce: alcuni individui hanno qualità e tratti innati che permettono loro di dirigere, comandare, guidare gruppi di persone. È una visione che colloca il leader all'apice di una serie di relazioni di potere organizzate gerarchicamente.

Anche se c'è chi nasce con il carisma e le doti necessarie per guidare gli altri, la maggior parte dei leader ha imparato ad esserlo attraverso la motivazione, l'impegno a migliorare costantemente le proprie capacità, l'esposizione a situazioni che permettano di creare e implementare il proprio stile di leadership. Pensiamo ai tre protagonisti di questo volume. Essi erano, al tempo stesso, abili nel management e nella leadership; possedevano abilità strategiche, esecutive, organizzative e questi sistemi di azione erano complementari uno all'altro. Una leadership forte con un management debole, infatti, difficilmente avrebbe portato a risultati

significativi. Nel momento in cui Napoleone perse smalto nell'esecuzione e nell'organizzazione, la sua leadership non gli evitò il fallimento.

Se, come scrive John Kotter, la vera sfida è quella di combinare un forte management e una forte leadership e usare ciascuno per bilanciare l'altro [Kotter 1999], dobbiamo capire come insegnare la leadership per arrivare a creare leader-manager. Se, infatti, il management può essere appreso, perché non può essere appresa la leadership? Per insegnare la leadership è necessario che le imprese comprendano cosa differenzia un leader da un manager.

Il manager, fondamentalmente, deve *affrontare e gestire la complessità* (come fecero i tre protagonisti del volume) attraverso la pianificazione e il budgeting: tipicamente il manager definisce gli obiettivi, il piano per raggiungerli, l'allocazione delle risorse [Kotter 1990]; inoltre, crea la struttura organizzativa e assegna i compiti a risorse umane che reputa qualificate; comunica il piano, delega responsabilità (non sempre, se ricordiamo l'esempio di Napoleone, ma con gravissime conseguenze per sé stesso e per le sue risorse) e mette in campo sistemi di monitoraggio dello stato di avanzamento del piano. Tra le competenze del manager vi sono anche quelle di controllo dettagliato dei risultati e di problem solving laddove emergano deviazioni rispetto a quanto previsto.

Il leader invece deve *occuparsi del cambiamento*. Ha il compito di sviluppare una visione del futuro e le strategie che

consentano all'impresa di allinearsi con questa visione. La leadership non dovrebbe produrre piani, ma una visione e delle strategie. Il leader non organizza le persone, le allinea; questo avviene non solo comunicando le traiettorie di sviluppo ai manager che dovranno creare le coalizioni per il cambiamento [*ibidem*], ma anche motivando e ispirando per fare in modo che le persone possano orientarsi durante il cambiamento. La leadership prevede un maggior livello di empowerment rispetto a quello previsto dai manager, per consentire alle persone di contribuire ad aggiustare i processi in contesti soggetti a rapidi cambiamenti. Abbiamo qui qualche altro elemento per interpretare la caduta del leader Napoleone!

Ciò che osserviamo oggi è che molte organizzazioni non hanno ancora capito come sviluppare davvero i loro futuri leader. Se non accompagnate alla leadership, le persone non avanzano di carriera, sviluppano resistenze, non si impegnano al massimo delle proprie capacità e, in molti casi, lasciano l'impresa. Numerose ricerche, pur nella diversità dei numeri, hanno documentato come circa la metà dei manager americani si senta disconnesso dal proprio lavoro e dall'organizzazione; maggiore è la percentuale degli executive che dichiarano di cercare altre opportunità lavorative, ed ancora più alta quella dei manager che considerano inefficaci i programmi di formazione da loro frequentati.

Pochi manager tra quelli da noi incontrati avevano chiaro il costo di un basso coinvolgimento e di un alto turnover di

manager sui quali si sono già investite molte risorse. La *formazione alla leadership* dovrebbe ricevere invece la dignità di vera e propria leva manageriale, uno strumento per trattenere i propri talenti e per gestire adeguatamente il proprio vivaio di competenze. Le persone motivate, curiose, determinate, intuitive (ovvero, alcuni dei predittori del successo di un leader!) vogliono far parte di organizzazioni che hanno le idee chiare sulla crescita professionale e sulla creazione di opportunità per i propri manager.

Negli ultimi anni il paradigma di apprendimento manageriale ha subito un'evoluzione significativa. Il cosiddetto approccio centrato sul docente (*teacher-centered learning*) prevede il trasferimento di conoscenza ed esperienza da un individuo facente parte dell'organizzazione (ad es., un senior manager) o esterno ad essa (ad es., un formatore professionista) a discenti che recepiscono passivamente quanto erogato. Il docente è il protagonista di questo modello di formazione: utilizza presentazioni, distribuisce letture, effettua dimostrazioni, innestando le implicazioni pratiche in una cultura prevalentemente individualistica.

È un modello che, con molta probabilità, diversi lettori hanno sperimentato o stanno sperimentando in azienda. Gli allievi non hanno molte opportunità di esprimersi o di contribuire al loro percorso di apprendimento. Raramente apprendono dalla collaborazione con gli altri e non hanno l'occasione di sviluppare abilità comunicative. A tutti è richiesto di progredire verso un certo livello,

indipendentemente dalle loro capacità. La verifica dell'apprendimento è tradizionale: mancando la fase della sperimentazione attiva, non c'è contezza del fatto che le informazioni siano state trasformate in conoscenza utilizzabile.

Nell'approccio centrato sull'allievo, invece (*student-centered learning*), è prevista la partecipazione attiva dei discenti. La conoscenza e l'esperienza sono costruite con il loro contributo e il docente svolge il ruolo di stimolatore, facilitatore e partner nella crescita degli individui. È un modello orientato all'osservazione attiva, alla scoperta, al problem solving. La discussione, l'apprendimento cooperativo, il feedback – anche quello di *ritorno al docente* – sono pratiche essenziali di questo modello. Indispensabile è il prevedere la sperimentazione di quanto appreso sotto la guida di un docente che aiuti anche a riconoscere le aree verso le quali indirizzare il processo di apprendimento.

Gli stili di apprendimento all'interno di un'impresa sono diversi, e uno stesso individuo può modificare nel corso della carriera il suo modo di assorbire informazioni, la sua capacità di elaborare concetti, la sua volontà di sperimentare attivamente quanto appreso. Conseguentemente, la formazione centrata sull'allievo dovrebbe tener conto della diversa *presa percettiva* dei partecipanti nelle diverse fasi del loro sviluppo professionale. Alcuni manager possono prediligere una formazione tradizionale, che preveda condivisione di concetti, strumenti, momenti a contenuto

motivazionale; altri, invece, prediligono la novità rispetto a quanto hanno già avuto modo di ricevere: una narrazione che li esponga ad un diverso repertorio di casi di studio, ad un confronto con stili di leadership diversi.

Per questo motivo è consigliabile mettere a disposizione dei futuri leader un repertorio di pratiche formative.

2. La narrazione storica nella formazione aziendale

Le doti di leadership si apprendono fondamentalmente con la pratica sul campo, con l'affiancamento a un leader e con la formazione. Quest'ultima, neppure se integrata dal confronto con i grandi leader del passato, può sostituire le migliaia di ore necessarie per diventare un grande manager, il confronto con il reale, l'esposizione a situazioni rischiose in ambienti complessi. Tuttavia, la narrazione storica può essere un potente complemento della formazione tradizionale, aiutando le imprese a rendere il processo di apprendimento più stabile e diffuso.

L'osservazione e la riflessione – individualmente e in team – stimolate dal confronto con le gesta dei grandi condottieri possono aiutare in diversi modi, illustrati di seguito.

- *Stimolando la curiosità e il bisogno di approfondire, facendo affiorare dubbi*. La narrazione può, ad esempio, sollevare il dubbio sulla reale entità del proprio vantaggio competitivo, o sul fatto che un concorrente sia stato messo al tappeto da una nostra innovazione (di prodotto, di processo, di modello

di business). Aiuta nell'essere obiettivi e nel non dichiarare vittoria troppo presto. Alcuni successi di breve periodo possono convincere l'impresa di avere la situazione in pugno, di poter contare su un robusto sistema di alleanze insieme al quale servire clienti fidelizzati.

A questo proposito, diverse imprese hanno utilizzato esempi tratti dalle vicende dei nostri protagonisti: Roma sembrava incapace di riprendersi, ma pur sull'orlo del baratro lo ha fatto e ha vinto; i Galli sembravano annientati da Cesare ma hanno trovato un leader (Vercingetorige) che li ha convinti a rialzare la testa; Napoleone, fino alla sera prima dello scontro decisivo a Waterloo, sembrava poter risolvere a suo favore la campagna del Belgio. Alcuni manager dopo il programma di formazione si sono chiesti: «Siamo certi che il nostro avversario non ci renda difficile la finalizzazione del nostro processo di internazionalizzazione in un contesto che lui conosce bene?»; «Siamo sicuri di poter portare a casa la vittoria con l'attuale portafoglio di prodotti?». In quest'ultimo caso, la riflessione ha portato ad avviare un'indagine supplementare sul livello di soddisfazione dei propri clienti.

- *Allenando al farsi domande, lanciando stimoli*. Il confronto può, ad esempio, portare il manager a chiedersi: «Perché stiamo perdendo quote nel mercato domestico che pensiamo di conoscere bene?», «Perché abbiamo sottovalutato quel concorrente?». In diverse occasioni abbiamo raccolto evidenze sul come le storie di Annibale, Cesare o Napoleone abbiano rappresentato una miccia per innescare l'azione,

stimolare una riflessione sui punti di forza propri e su quelli dell'avversario.

Un manager, nell'interpretare la sconfitta di Cartagine nella seconda guerra punica, esclamò con decisione: «I Cartaginesi hanno perso perché erano prevedibili. E anche il modo di combattere di Napoleone non era più una novità per gli avversari. Sta succedendo anche a noi?». Questo stimolò un diffuso processo di mappatura delle proprie competenze organizzative e portò a scoprire che diversi tra i punti di forza-chiave di un tempo erano decaduti a livello di punti di forza superflui. E questo portò – nell'arco di un anno – ad abbandonare alcune competenze puntando sullo sviluppo di nuove capacità e ad attivare un percorso di differenziazione rispetto ai concorrenti.

- *Affermando un senso di urgenza, portando a non procrastinare cambiamenti ritenuti necessari.* Molti processi di cambiamento, infatti, non partono bene proprio a causa di un approccio morbido ai problemi; questo porta a procrastinare azioni che sarebbe consigliabile non differire. Gli esempi storici eclatanti in molti casi portano a *recuperare la spinta*, soprattutto quando le azioni ed i progetti dei manager abbracciano archi temporali lunghi.

I leader descritti in questo volume iniziavano imprese che duravano anni. Dovevano fronteggiare la paura, lo sconforto, ma anche l'esaltazione del momento che poteva condurre a perdere il focus strategico. La narrazione di come Cesare riuscì a mantenere intatto il livello di motivazione – tranne in

rare occasioni – dei legionari per otto lunghi anni, ad esempio, ha portato diversi manager tra quelli da noi incontrati a ridisegnare con *celerità* alcuni moduli dei programmi di sviluppo manageriale, fino ad allora poco focalizzati sulla motivazione. In un altro caso, il senso di urgenza sul rivedere le leve motivazionali verso il capitale umano venne accelerato dal confronto sullo stile di leadership di Cesare, dal suo modo diretto e franco di comunicare, dall'abilità di tenere ingaggiate genti diverse per lunghi periodi di tempo. Si decise di avviare azioni per riavvicinare il leader ai follower, aumentare l'empowerment, offrire un'idea-sfida nella quale le persone potessero riconoscersi.

La storia può aiutare nel recuperare la motivazione ad agire e a reagire; attingendo alla memoria dell'organizzazione si ricordano i successi passati e si creano aspettative di ulteriori traguardi. Un manager di un grande gruppo operante nel packaging alimentare ha paragonato la sua riconquista dei mercati tedeschi a quella della Gallia operata dai Romani. Il ricordo delle gesta passate, di un'iniziale disorganizzazione poi tramutata in azione efficace, ha contribuito all'affermazione di un *clima di riscossa*. Una progettazione che rendeva possibile la customizzazione della macchina di confezionamento, e alcune iniziative volte a migliorare la qualità del servizio ai clienti multinazionali sono diventate, per il management team, *il famoso ponte che permise a Cesare di inseguire e ridimensionare i Germani*.

- *Aiutando nella rimozione degli ostacoli al cambiamento*. Organizzando la narrazione in un contesto collettivo, le persone si confrontano con chi vede il problema sotto una luce diversa. A volte il cambiamento è bloccato da precedenti esperienze negative: una trasformazione interrotta, un problema tecnico su un prodotto sul quale si riponevano grandi speranze, clienti insoddisfatti per la mancanza di un servizio di ascolto. In questo caso, le gesta storiche potrebbero mobilitare le competenze e le risorse latenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione e, in tal modo, sbloccare precedenti esperienze negative. Le storie possono in questo caso aiutare i senior manager a disinnescare le storie *tossiche*, stimolare una reazione, unire le forze per ridare un senso all'azione organizzativa.

Un'impresa di medie dimensioni operante come fornitore nel settore automotive sentiva l'esigenza di cambiare l'approccio alla gestione dei propri acquisti: diversi concorrenti, infatti, riuscivano a strappare migliori condizioni. L'alto turnover che aveva caratterizzato l'impresa portava ad avere molte risorse con una ridotta anzianità di servizio. Per questo motivo i *buyers* erano giovani e con poca esperienza nella contrattazione. Nel corso di un seminario di formazione rivolto ai leader funzionali, il direttore acquisti rimase colpito dall'esempio degli eserciti napoleonici per far crescere – e rendere subito operative – le giovani reclute. Nei mesi successivi adottò qualcosa di simile all'amalgama, affiancando alcuni *senior buyers* ai nuovi assunti, per cercare

di stimolare una reazione nell'approccio alla formazione in un'area critica della gestione d'impresa.

- *Migliorando la messa a punto della visione e la sua condivisione*, aumentando la capacità di coinvolgere le persone in un progetto ambizioso di lungo periodo. Gli esempi di Annibale, Cesare e Napoleone portano a riflettere sulla propria capacità di elaborare un'immagine avvincente del futuro dell'organizzazione. Il confronto con le loro gesta può stimolare l'appetito immaginativo delle persone e aiutare il leader a costruire un'idea di cambiamento sfidante e credibile. La storia può servire come trampolino di lancio per portare chi ascolta dal dove è ora al dove dovrà – o dovrebbe – essere, soprattutto quando il futuro è incerto e solo poche persone nell'organizzazione ne conoscono i contorni, seppur sfumati.

A seguito di alcuni seminari di formazione la discussione sulla visione è stata avviata dal secondo capitolo di questo volume. I manager hanno cercato di formulare le stesse domande che probabilmente, con un gergo leggermente modificato, si pose lo stesso Cesare: «In quale contesto intendiamo operare?»; «Come vogliamo essere percepiti dai nostri clienti?»; «Quali sono le nostre aspirazioni, considerando le condizioni di contesto?». La narrazione ha consentito a quei manager di definire meglio le risposte a tali quesiti, le ha esplicitate, ne ha permesso la condivisione. L'impresa, in quel caso, ha riflettuto meglio sulle caratteristiche degli ambienti – interno ed esterno – che la

caratterizzavano; ha rivisto i propri obiettivi futuri con maggior senso critico; ha confermato l'arco temporale entro il quale realizzarli; ha messo a punto con maggior concretezza lo scenario futuro; ha effettuato un controllo della robustezza dei valori aziendali. L'impresa aveva trovato il modo di comunicare la propria visione.

- *Creando un contesto che favorisca la collaborazione*, uno sviluppo di conoscenza che passi attraverso l'interazione. Il confronto con i leader del passato può incoraggiare ad osservare ed analizzare un problema da diversi punti di vista e, nelle esperienze migliori, spronare ad utilizzare un approccio interdisciplinare e multiculturale.

Nel corso dei seminari abbiamo rilevato che molti colleghi non erano in realtà collegati tra loro. Occupavano posizioni chiave (direzione acquisti, ricerca e sviluppo, gestione dei canali di distribuzione), ma non avevano avuto la possibilità di interagire, se non a fronte di una richiesta dell'alta direzione, spesso per porre soluzione a problemi. Nessuno li aveva mai riuniti per integrare le loro conoscenze, rendere fluido il processo di comunicazione, cogliere le opportunità emergenti. Esporli ad una narrativa costruita intorno a una sfida ha sviluppato una prospettiva condivisa e ha posto le basi per lo sviluppo di conoscenza attraverso l'interazione. Da quel momento, l'organizzazione ha messo a punto un piano per incanalare in azione l'energia liberata dall'esperienza della condivisione.

In un'impresa di grandi dimensioni, ad esempio, il come Cesare ingaggiava genti diverse nel suo esercito multietnico catalizzò l'interesse di un team di manager sul come valorizzare i team multiculturali in azienda, un tema fino ad allora considerato poco *commestibile*. In un altro caso, il supplemento di prospettiva ha prodotto una lista di cose *da non fare*. A questo proposito, un manager che non pensava di avere problemi in tema di *empowerment*, dopo aver letto di Napoleone, talento solitario che non avendo fatto crescere un gruppo di leader intorno a sé andò incontro alla disfatta, avviò l'analisi del livello di competenze di chi lo avrebbe affiancato in un imminente progetto di cambiamento e successivamente costruì un piano di sviluppo per portare le persone ad essere consapevoli del loro potenziale.

- *Consentendo una riflessione sulla cultura e i valori dell'organizzazione*. La narrazione consente di stimolare la riflessione sull'identità dell'organizzazione e su importanti valori: il lavoro di squadra, l'eccellenza, la passione, la fiducia, l'integrità, la focalizzazione sul cliente, la trasparenza, il coraggio, l'appartenenza. La storia non solo informa, ma orienta, motiva a condividere un percorso di cambiamento. Aiuta ad unirsi attorno ad elementi identitari.

Un manager ci ha detto che la storia ha aiutato le persone in azienda a riconoscersi nell'orgoglio di un popolo, quello dei Russi, che non ha ceduto all'invasione delle truppe di Napoleone. Un altro ha verificato un aumento della voglia di

riprendersi la storia, come ha fatto Roma, scegliendo di non soccombere all'invasore, di non accettare compromessi.

Un altro, dopo aver osservato i grandi leader del passato in azione, si è chiesto quali fossero i valori della sua organizzazione, nella consapevolezza che solo persone allineate sui valori potranno richiamarsi a questi per ritrovare unità e vero spirito collaborativo. Alcuni progetti dell'impresa, affermò, probabilmente non avevano avuto la giusta presa – sia internamente che esternamente – perché non erano coerenti con la cultura dell'impresa, con i valori nei quali si riconoscevano i suoi membri. In un altro caso, la formazione ha consentito all'impresa di «osservare i manager mentre offrivano, come team, la loro soluzione a problemi complessi» e di «apprezzare come i nostri futuri leader formulavano proposte per evitarci una disfatta»; questi elementi, seguiti alla narrazione delle gesta di Cesare (la costruzione del ponte per fronteggiare i Germani) e di Napoleone (la disastrosa campagna di Russia) rispettivamente, hanno confermato i valori del lavoro di squadra e del senso di appartenenza.

- *Modificando l'approccio agli errori ed alla loro gestione*. L'analisi degli errori ha un impatto sul processo di apprendimento (il cosiddetto *learning through failures*). Come affermava Polibio, la storia è maestra per il comportamento degli uomini, i quali devono imparare da essa a non compiere gli stessi errori compiuti dai predecessori.

In diversi casi abbiamo osservato che il proporre in azienda una vicenda del passato, che riporta in vita scheletri che si

erano (in)opportunamente nascosti, scatenava reazioni non salutari. Per queste organizzazioni sarebbe stato utile impiegare la narrazione storica con esempi di grandi fallimenti per portare le persone a prendersi le proprie responsabilità, a condividere gli errori commessi. La narrazione storica potrebbe quindi stimolare una riflessione sulle cause di fallimento, in particolare su quelle collegate alla mancanza o al mancato impiego di alcune soft skill (ad es., la perseveranza, la resilienza, la capacità di cogliere i segnali o di lavorare in team).

- *Irrobustendo il repertorio delle abilità del manager a diversi livelli, e quello delle azioni dal quale attingere*. L'esposizione alla narrazione storica permette di arricchire il proprio magazzino di pratiche, i *copioni interni* (gli schemi mentali usati per rappresentare le esperienze) dei leader «che guidano il loro agire e che possono essere trasmessi ai loro collaboratori in modo tale da dar vita ad una realtà condivisa» [Kets de Vries 2010; trad. it. 2010, 32].

A livello di problem solving, la storia porta a capire come *sono stati affrontati problemi analoghi* a quelli che possono rallentare o bloccare l'azione del manager contemporaneo. Con riferimento alla ricerca delle opportunità, l'esposizione alle storie può ispirare un'innovazione organizzativa, o un incremento di efficienza a livello di processo.

L'irrobustimento del repertorio di soluzioni ai problemi del manager contemporaneo è stimolato anche dal ragionamento per analogie [Gavetti e Rivkin 2005]. Alle prese con situazioni

nuove e complesse i manager ricercano un rapporto di somiglianza tra il loro contesto (il target) e un altro (fonte della possibile soluzione), anche distante e apparentemente non collegato. Questo ragionamento permette di avere intuizioni e/o vedere possibili soluzioni che sono precluse alle persone *esperte* di un determinato ambiente. Il fondatore di Netflix, Reed Hastings, ad esempio, ha applicato al video rental il modello di abbonamento adottato dalle palestre, facendo pagare ai soci una tariffa flat per un utilizzo del servizio a loro discrezione.

I partecipanti ai seminari formativi hanno trovato numerose analogie tra gli aspetti chiave della competizione del passato e quella moderna: la velocità nelle decisioni e nell'esecuzione; l'accesso alle informazioni e il loro utilizzo; l'innovazione di prodotto, di processo ed organizzativa; la comunicazione e la motivazione delle persone. Con riferimento a queste ultime, ad esempio, due manager hanno raccontato come, dal confronto con le abilità di Cesare, fossero emerse chiare indicazioni per affrontare i difetti di comunicazione in azienda. Ha dapprima stimolato una riflessione sui propri limiti, tra i quali i segnali che evidenziavano richieste di maggior chiarezza e trasparenza. Una nuova abilità nel comunicare, permessa anche dall'affiancamento a leader credibili con riferimento a questa soft skill, ha portato ad un più diffuso consenso attorno alle linee di azione.

Ancora, l'esposizione alle pratiche dei grandi condottieri ha portato a trovare analogie relativamente alle reti di alleanze strategiche, al project management, al fund raising. Il management team di un'impresa di medie dimensione ci ha comunicato di aver avviato una ricognizione sullo stato di salute delle proprie relazioni con i distributori dei propri prodotti all'estero, cercando di non replicare gli errori di valutazione di Cesare nei confronti degli altri due triumviri (Pompeo e Crasso). Un imprenditore, ispirato dall'analogia con quanto accaduto nella seconda guerra punica, ha chiesto ai suoi controller di verificare attentamente le risorse finanziarie a disposizione e quelle alle quali si poteva accedere per sostenere un processo di internazionalizzazione, che si preannunciava lungo e rischioso.

3. L'organizzazione della formazione integrata dalla narrazione storica

Durante la progettazione di una serie di incontri sui temi del cambiamento e dell'affinamento delle abilità dei senior manager, alcuni responsabili delle risorse umane hanno accolto con favore la nostra proposta di un approccio non convenzionale alla formazione.

Sentivano il bisogno di stimolare un apprendimento stabile, diffuso, che catturasse l'attenzione. Avevano fino a quel momento lavorato su una dimensione individuale e attitudinale. Conclusi i seminari, *gli individui tornavano alle loro attività: non condividevano quanto osservato; non sperimentavano*. Molte delle soft skill che caratterizzano un leader (il saper

comunicare, il saper ottenere consenso, il saper analizzare i problemi da diversi punti di vista) rimanevano prigioniere dell'inazione.

Era il momento di proporre un progetto formativo di impostazione diversa, che portasse all'interno delle aziende le gesta narrate nei precedenti capitoli e la riflessione sulle migliori prassi che le avevano rese possibili. La leadership si osserva infatti in un contesto relazionale: ha bisogno di interazioni, confronti, esplorazioni. Mentre apprendono, le persone devono percepire una crescita delle abilità collaborative e comunicazionali. La leadership si alimenta del feedback dei colleghi, ha bisogno di essere guidata, riportata ad un precedente livello se necessario, al fine di permettere un attecchimento vero di quanto appreso.

3.1. La fase preparatoria

Preparando un programma di formazione alla leadership integrato dalla narrazione storica, occorre trovare in azienda interlocutori appassionati di confronti (come del resto ogni manager e, soprattutto, ogni HR manager dovrebbe essere), curiosi, determinati a sperimentare nuove pratiche. Senza il convinto supporto del management team, nessun programma può lasciare il segno.

Un paio d'ore di conversazione tra i formatori e i responsabili della formazione in azienda consentono di avere un quadro preciso su diversi elementi, illustrati di seguito.

- Per prima cosa *è opportuno partire da una riflessione sulla cultura e l'orientamento dell'organizzazione*. Occorre comprendere *se esiste un terreno fertile* per promuovere lo sviluppo della leadership, che è cosa diversa dallo sviluppo di singoli leader [Day 2000]. Le persone saranno maggiormente motivate ad apprendere e a cambiare, se trovano un contesto che consenta loro di esercitare gradualmente le doti di comando, prendere rischi, acquisire dimestichezza e formare il loro stile. Per un osservatore attento è agevole cogliere se le persone lavorano in un ambiente che favorisce davvero la sperimentazione e tollera l'errore; se esse sono stimolate alla ricerca di nuove occasioni per interpretare i fatti e mettere in discussione le teorie e le prassi esistenti.

- Occorre poi *comprendere bene gli obiettivi che l'azienda vuol raggiungere con il percorso di formazione*. In quasi tutti i casi da noi seguiti, il motivo della formazione era da ricercarsi nell'esigenza di migliorare il repertorio di abilità utili per gestire processi di cambiamento o preparare l'organizzazione a tali processi. Tra questi, ad esempio, un rinnovo della gamma prodotto che richiede una strategia di differenziazione ed un presidio competente e credibile della forza vendita; un aumento della complessità nel processo di approvvigionamento e manifatturiero, con l'esigenza di sviluppare sistemi di allerta anticipati per l'individuazione degli errori o eventuali colli di bottiglia nella supply chain; un processo di acquisizione che richiederà assetti

organizzativi coerenti con la gestione di una forza di lavoro eterogenea e multiculturale.

- Quindi, *occorre capire cosa è stato fatto a livello di formazione per la leadership* e quali strumenti si sono utilizzati. È fondamentale avere informazioni precise su quel che ha funzionato e su quel che invece non ha prodotto i risultati sperati; le Risorse Umane dovrebbero tener traccia delle reazioni delle persone alla formazione e dei suggerimenti da esse forniti.

I manager coinvolti *non devono aver l'impressione che i feedback restituiti finiscano nel dimenticatoio*. Alcuni possono aver dedicato tempo per mettere l'organizzazione in condizione di valorizzare le precedenti esperienze formative, correggendo eventuali errori ed esaltando ciò che invece si è rivelato particolarmente utile.

Può essere proficuo, sempre puntando sulla collaborazione del responsabile della formazione, esaminare i pareri (in forma anonima) in merito alle pratiche formative pregresse. Parlando con alcuni manager di un'importante filiale italiana di un'impresa farmaceutica, era emerso che non era stato comunicato adeguatamente il *punto di arrivo* della formazione. In altri casi, questa comunicazione era stata chiara ed efficace, ma alcuni attori chiave del processo di cambiamento non erano stati coinvolti, rendendo *sbilanciata* l'organizzazione nelle sue capacità di risposta. In altri casi la formazione avrebbe dovuto migliorare le capacità di gestione

dei problemi dell'organizzazione, ma tali problemi non erano mai stati oggetto di riflessione approfondita.

Il messaggio dovrebbe essere chiaro: se l'organizzazione ha una memoria, occorre potervi attingere per non ripetere gli errori del passato. Sarebbe paradossale stimolare un percorso di apprendimento sulla gestione dell'errore narrando le gesta di Napoleone e poi rendere palese un'incapacità di mettere a valore la propria esperienza.

- Dopo aver compreso gli obiettivi della formazione e conosciuto quanto fatto precedentemente, si può *iniziare la progettazione dei contenuti per massimizzare l'esperienza di apprendimento*. In questa fase: si sceglie l'ambito che si intende rafforzare (ad es., le soft skill per una maggiore efficacia a livello strategico, esecutivo o organizzativo); si individua il riferimento storico appropriato; si inserisce la narrazione storica all'interno del portafoglio di pratiche formative in essere.

In alcune organizzazioni abbiamo avuto la possibilità di coordinarci con i formatori incaricati della formazione tecnica rivolta a manager impegnati nella ricerca e sviluppo. Avendo appreso che erano previste alcune sessioni sul problem solving (un tema delicato per l'impresa che, nel caso specifico, stava affrontando un problema di irregolare alimentazione delle linee produttive per la mancanza di alcuni componenti elettronici), abbiamo optato per una formazione basata sulle gesta di Cesare, forse il più grande di tutti nel portare un'intera organizzazione ad imprese sulla carta impensabili.

- A questo punto, prima di passare alla fase di erogazione, si deve *mettere a punto un programma* per capire: quali saranno nello specifico i destinatari della formazione; la numerosità di ciascun gruppo; il numero degli interventi, gli argomenti pensati per lo sviluppo delle skill, la loro durata; i docenti e lo staff a supporto delle varie iniziative, inclusi i leader e i senior manager che l'impresa coinvolgerà come figure di riferimento, modelli di comportamento e supporto alla formazione; le azioni che l'impresa ha intenzione di mettere in campo per consentire la traduzione operativa di quanto appreso.

Con riferimento ai destinatari, il management team deve valutare con attenzione chi coinvolgere nelle diverse edizioni. Ci deve essere un piano per evitare che alcuni vengano iscritti ai corsi indipendentemente dalla loro volontà. L'impresa può acquisire importanti informazioni sulla reale motivazione delle sue risorse a ricoprire ruoli apicali. Qui stiamo parlando di esporre ad un percorso professionale ed umano alcuni individui ritenuti idonei a ricoprire ruoli da leader. Se un senior manager non vede con favore il programma di crescita è controproducente inserirlo in un'aula di persone che invece vedono nella formazione un'opportunità unica.

Occorre comunicare chi saranno i destinatari della formazione nelle diverse edizioni, cercando di comporre l'aula assicurando la ricchezza di genere e di prospettiva. Poiché la formazione alla leadership richiede anche lo sviluppo di abilità negoziali, di ispirazione e motivazione, è

necessario che i partecipanti non siano l'espressione di un unico modo di vedere le cose. Devono essere incluse persone note per essere i difensori dello *status quo* e quelle considerate rivoluzionarie, più aperte alle sfide. È fondamentale avere un'alta varietà per stimolare la contaminazione attitudinale e comportamentale. Gli stili di leadership si esplicitano con apertura al nuovo e all'inclusività, portando le persone a convergere verso un obiettivo comune. Non è opportuno iniziare privandosi delle differenze.

Per quanto riguarda la numerosità dei partecipanti, i seminari si sono rivelati efficaci sia con piccoli gruppi (8-10 partecipanti) che con gruppi più consistenti (fino a 20-25 partecipanti). Pur registrando differenze di approccio tra le diverse organizzazioni, i piccoli gruppi si prestano bene a stimolare discussioni sulla soluzione di un problema specifico, o ad allineare il leadership team sui diversi passi di un cambiamento strategico; quelli più numerosi vengono composti nel caso in cui si voglia affermare una cultura della leadership ai vari livelli, o quando si intende preparare il terreno per l'esecuzione di un piano o l'approccio ad un problema che riguarda l'intera organizzazione.

Se la numerosià è inferiore, manca una sufficiente ricchezza di punti di vista; laddove risulti superiore, invece, la discussione può risultare penalizzata: nel lavoro in gruppo, infatti, il numero dei possibili interventi del singolo partecipante è necessariamente ridotto per non togliere spazio agli altri. I piccoli gruppi solitamente non hanno

problemi di cordinamento, ma possono presentare problemi legati alla generazione di idee; i grandi gruppi, al contrario, sembrano non soffrire di questo limite ma hanno maggiori costi di coordinamento.

Il numero degli interventi e i *case studies* pensati per lo sviluppo delle abilità del leader sono in funzione delle abilità che si intendono sviluppare, nonché dell'ampiezza e profondità del repertorio di skill al momento dell'erogazione dei programmi di formazione. Solitamente prevediamo un ciclo «breve» di tre-quattro seminari impostati ciascuno su una figura di leader. A seconda del calendario di attività dell'azienda e degli impegni dei suoi manager, gli interventi possono essere ravvicinati nel tempo oppure organizzati nell'arco di sei mesi; andando oltre, l'apprendimento non sfrutta la spinta dei seminari precedenti (molti perdono attenzione per i dettagli) e la concretizzazione dell'esperienza risulta eccessivamente diluita.

Se l'impresa è interessata agli aspetti strategici può organizzare l'intero ciclo di incontri sulla figura e sulle gesta di Annibale Barca. Se a dover essere privilegiati sono invece gli aspetti della motivazione degli uomini finalizzata alla velocità e al problem solving, si possono prevedere tre sessioni di lavoro con protagonista Giulio Cesare. Ancora, se l'impresa desidera avviare una riflessione sull'organizzazione, sui successi che non mettono al riparo da futuri fallimenti, il ciclo di seminari può essere *costruito* sulla figura di Napoleone Bonaparte. Il repertorio dei leader e degli stili di leadership è

più vasto rispetto a quello considerato in questo volume; abbiamo progettato ed erogato seminari sulle gesta di san Benedetto e san Francesco, grandi motivatori, ispiratori, organizzatori.

La durata ideale di ogni seminario è di due giornate consecutive o, eventualmente, collocate a due-tre settimane di distanza una dall'altra. Durate inferiori non consentono di dare sufficiente spazio alle sessioni di confronto in gruppo ed alla discussione su quanto appreso. Come abbiamo precedentemente scritto, questo tipo di formazione vede come protagonisti i partecipanti, non i docenti!

Un altro elemento riguarda la squadra di docenti e lo staff a supporto dell'iniziativa. Considerati gli obiettivi e il target della formazione, è necessario assicurarsi, sin dalla fase preparatoria, la collaborazione di leader e senior manager. Essi possono all'occorrenza diventare coach o mentor, e svolgere un ruolo fondamentale nell'indirizzare la discussione e nel concretizzare l'esperienza. Come scrive Drucker [1999], *insegnare ad altri a guidare* massimizza l'apprendimento di chi leader lo è già. Forse è tempo di rivedere i sistemi di avanzamento di carriera e di ricompensa, *premiando chi è in grado di sviluppare il potenziale di leadership dei collaboratori*.

È necessario che i leader e i manager coinvolti siano credibili e imparziali, non espressione di una parte dell'azienda, quanto modelli di riferimento, laddove possibile. Quei leader devono consentire l'applicazione operativa e

l'esercizio delle skill acquisite dai partecipanti. Le persone vanno aiutate ad apprendere e a praticare le nuove attitudini ed i nuovi comportamenti. Occorre *evitare che le competenze e le skill acquisite o affinate vadano in letargo per mancanza di occasioni di sperimentazione*.

3.2. L'erogazione e la verifica dell'apprendimento

A livello pratico, ogni seminario si articola in quattro fasi.

1) La prima – della durata di mezza giornata – intende stimolare l'*ascolto attivo* e l'*osservazione*. Il formatore narra le vicende storiche, contestualizzando le azioni del leader ed approfondendo, ad esempio, le innovazioni strategiche e tattiche e la loro evoluzione, la complessità del processo decisionale, l'uso delle informazioni.

I manager devono essere stimolati nella loro curiosità e potranno «farsi un'idea» del personaggio, delle sue forze e debolezze, dell'influsso esercitato dal contesto politico e militare, dall'appartenenza ad un determinato contesto socio-culturale sulla formazione della personalità, dei modi diversi di fare il capo.

La narrazione sarà ricca di dettagli, fino ad arrivare agli anni giovanili del leader. I riferimenti all'infanzia di Annibale, alla sua precoce formazione militare, all'influsso del padre Amilcare nello sviluppare un'ostinata avversione per i Romani, sono indispensabili per comprendere la sua determinazione ed il suo carattere. I riferimenti agli anni giovanili di Cesare ci sono utili per apprezzare le origini

dell'abilità oratoria, l'imprescindibilità del ricorso a reti di relazioni per la sua stessa sopravvivenza, oltre che per la sua ascesa. La formazione giovanile di Napoleone, poi, è fondamentale per capire lo sviluppo della personalità, la curiosità nello studio delle gesta dei suoi predecessori, le origini dell'eccesso di fiducia nei propri mezzi.

Affinché arrivi in modo diretto, il linguaggio utilizzato per la narrazione deve essere semplice ma non deve precludersi una drammatizzazione che preveda l'alternarsi di contrasti ed eccessi. I passaggi narrativi devono portare i partecipanti ad entrare in contatto con le proprie emozioni liberando una certa istintività. I manager spesso si schierano, altri prendono le distanze dai personaggi e dalle loro gesta; altri si immedesimano con gli avversari (Scipione per Annibale; Vercingetorige per Cesare; gli eserciti delle varie monarchie europee per Napoleone) o con i seguaci del leader. Il modo di relazionarsi con i subalterni o con altri potenti solitamente stimola una riflessione ed affina la consapevolezza degli effetti del proprio comportamento sulle altre persone.

Il formatore, similmente a quanto dovrebbe saper fare un leader, può parlare all'inconscio degli ascoltatori utilizzando il linguaggio figurativo, per esempio similitudini e metafore per agevolare e favorire l'identificazione. Infatti, l'impiego della storia determina il *rafforzamento del sistema concettuale* alla base dei nostri pensieri e del nostro agire. Poiché tale sistema è fondamentalmente di natura metaforica, l'impiego di metafore contribuisce a sviluppare il significato mediante un

gran numero di traiettorie interpretative [Lakoff e Johnson 1980] e ha un immediato riscontro neuronale, diventando quindi un attivatore della plasticità del cervello.

Ricordiamo, tra le tante, la tattica dell'incudine e del martello adottata da Annibale Barca nel corso della seconda guerra punica (218-202 a.C.), una metafora per indicare l'uso combinato della falange (l'incudine) e della cavalleria (il martello) impiegate per battere il nemico. La battaglia perduta da Napoleone a Waterloo nel 1815 diventata metafora di disfatta definitiva, senza appello; la disastrosa campagna napoleonica in Russia nel 1812, causata principalmente dal Generale Inverno e dall'incapacità napoleonica di prevedere le difficoltà, è ancor oggi metafora degli imprevisti che mandano all'aria un piano ambizioso.

2) La seconda fase – anch'essa della durata di mezza giornata – deve stimolare l'apprendimento che si realizza attraverso l'*osservazione del comportamento* – inclusi gli errori! – degli altri. La storia aiuta ad attivare l'apprendimento osservazionale [Bandura 1977] stimolando l'attenzione dei manager, purché esista una base di competenza da parte dell'osservatore che gli permetta di eseguire in tutto o in parte il comportamento del leader osservato.

In questa fase è determinante il ruolo del formatore, che avvia la discussione su alcuni momenti focali della narrazione, ancorandoli – auspicabilmente aiutato da un senior manager dell'impresa – a problemi o esigenze reali dell'impresa. Inizialmente, il formatore chiede ai partecipanti,

senza nessun ordine prestabilito, di *elencare i fatti e le gesta* che hanno colpito la loro attenzione ed i motivi alla base della loro scelta.

È utile, a fronte di uno stesso episodio (ad es., la costruzione del ponte sul Reno da parte dei Romani nel corso della conquista della Gallia), far emergere i diversi punti di vista relativamente all'interpretazione di quell'iniziativa e alle lezioni apprese da quel gesto. Abbiamo a tal proposito raccolto molte evidenze, la cui diversità stimola la successiva discussione e la sistematizzazione delle esperienze. Alcuni manager ricollegavano il ponte all'abilità dei legionari, al fatto che il leader aveva composto la squadra con persone versatili e determinate; altri ricordavano il ponte come mezzo per ribadire la superiorità di Roma; altri ancora, come segnale forte di una determinazione collettiva a portare a termine la missione.

Successivamente, il formatore stimola i partecipanti ad accedere istintivamente al proprio repertorio di saperi e a *ricercare eventuali analogie tra i fatti rilevanti elencati e la realtà* che li vede protagonisti. Normalmente questa attività, della durata di un'ora circa, viene svolta organizzando i partecipanti in gruppi non numerosi (da 3 a 5 membri). In questa fase, abbiamo trovato efficace chiedere ai gruppi di mettere a punto due liste: una, con le pratiche narrate che avrebbero potuto essere utilizzate per risolvere un problema attuale o utilizzate quale fonte di ispirazione per nuove opportunità; l'altra, con le pratiche o le gesta che,

palesemente «distanti» da quanto la situazione attuale richiede, non hanno corrispondenza con la realtà o non rispecchiano esigenze attuali o future.

Questa seconda lista – quella delle pratiche considerate *non importabili* – è altrettanto importante. Alcuni gruppi possono vederle eccessivamente distanti. Altri, invece, possono considerarle utili per arricchire il proprio bagaglio esperienziale. In ogni caso, il confronto porta a riflettere sulle attuali routine organizzative (ad es., le regole, le procedure, le strategie, le tecnologie) e sul come esse possono essere modificate e adattate per migliorare l'apprendimento ed orientare il comportamento dell'organizzazione [Cyert e March, 1963].

Le successive due ore sono dedicate alla *presentazione in plenaria* delle liste prodotte da ciascun gruppo. È auspicabile che ad ogni partecipante venga assegnata una parte della presentazione. Il formatore modera questa sessione di grande valore per le organizzazioni: le persone si espongono; affinano le skill di generazione del consenso attorno al loro modo di vedere le cose; difendono le ragioni delle proprie scelte; elencano i motivi per i quali determinati fatti eclatanti non hanno una corrispondenza con il presente e il futuro che immaginano per l'organizzazione.

È il momento in cui l'apprendimento individuale inizia a diventare apprendimento organizzativo. È altresì il momento in cui le gesta degli antichi leader vengono *attualizzate* in funzione della loro percepita utilità nel risolvere un problema,

cogliere un'opportunità, preparare un'organizzazione ad un cambiamento. Dall'astrazione si arriva ad un livello di concretezza e contestualizzazione che permette a tutti di cogliere la relazione passato-presente.

Nella nostra esperienza, se le finalità della formazione sono chiare a tutti e le persone non percepiscono un clima ostile, esse saranno portate a fornire commenti schietti e ad accettare un diverso modo di vedere le cose. Ad esempio, nella discussione in plenaria un gruppo aveva considerato non utile il riferimento alla campagna di Russia di Napoleone; l'azienda, affermavano, era di dimensioni contenute; non aveva i mezzi per spingersi in territori sconosciuti; i suoi avversari, comunque, non si sarebbero ritirati ma, al contrario, avrebbero ingaggiato battaglia. Altri gruppi, invece, consideravano quell'esperienza come emblematica: del delirio di onnipotenza; della sottovalutazione dell'avversario; di un project management caratterizzato da impreparazione; di una negazione erronea e fallimentare dell'importanza dei fattori di contesto.

Dopo la presentazione e la successiva discussione di quanto incluso nelle due liste, alcune delle pratiche considerate non importabili talvolta *migrano* nella prima lista, quella con le pratiche le quali potrebbero essere prese utilmente a riferimento. Alla fine di questa prima giornata, tutti i partecipanti sono allineati su un'unica lista contenente le *osservazioni* del passato meritevoli di approfondimento e concretizzazione.

3) La terza fase – della durata di mezza giornata – prevede l'*esposizione a riferimenti teorici* e a best practice manageriali sviluppate da altre organizzazioni contemporanee. Questa attività è necessaria per ancorare meglio l'osservazione alla successiva sperimentazione.

A questo scopo, come il lettore ha visto nei capitoli dedicati ai personaggi storici, abbiamo collocato, a commento delle diverse azioni e decisioni dei leader storici, alcuni quadri di approfondimento delle teorie e delle leve manageriali. Una volta presentate, alla fine della prima giornata, le liste di azioni considerate utili, il formatore sceglierà gli ancoraggi alla teoria ritenuti più idonei. Immaginando di aver individuato 5-6 fatti storici significativi (da ogni personaggio) per capire meglio il presente e prepararsi al futuro, per ciascuno di essi si prevede un approfondimento teorico di circa 30 minuti.

4) La quarta fase – anch'essa della durata di 4 ore circa – prevede la raccolta di *linee di azione* per impostare un piano di concretizzazione dell'esperienza e la *traduzione operativa di quanto appreso* nel programma formativo. La fase precedente dovrebbe, infatti, aver permesso di inquadrare meglio le pratiche alle quali ispirarsi alla luce delle leve manageriali e di business disponibili.

È facilmente intuibile, visti i compiti che attendono il futuro leader, la criticità del poter avere una palestra intellettuale per allenare i futuri leader, sviluppando in azione la fiducia nei propri mezzi e la capacità di analisi critica. Tuttavia, la

preparazione di un terreno di sperimentazione è qualcosa che le organizzazioni faticano a mettere in pratica. Gli addetti alle Risorse Umane iniziano la formazione, spesso con entusiasmo, poi avvertono la frustrazione del mancato supporto della Direzione Generale nel momento in cui occorre *lasciare liberi* i futuri leader nello sperimentare e nel praticare. Si pensa troppo tardi *al dopo*, mentre i mesi successivi al completamento del programma sono fondamentali per diffondere una sensazione di concretezza; anche le Risorse Umane hanno bisogno di un riscontro rapido dell'efficacia della formazione per mettere in campo i necessari adeguamenti di contenuto e modalità di somministrazione.

Nelle prime due ore di quest'ultima fase i partecipanti, riuniti in gruppo, elaborano una loro proposta operativa per portare in azienda quanto appreso. Se è considerato meritevole importare in azienda le capacità di problem solving di Cesare e quella dei suoi legionari nel tradurre operativamente il suo approccio, la proposta dovrà includere: l'*owner* del progetto; come si intende sviluppare la capacità analitica necessaria per definire correttamente il problema; i benefici attesi dalla creazione di una *cultura del problema*; i costi attribuibili al cambiamento di approccio; chi farà parte del team incaricato di analizzare e risolvere il problema; come questi membri concilieranno il loro ruolo di problem solver con i compiti che normalmente sono chiamati a svolgere.

Nelle ultime due ore, invece, *si prepara il terreno per la sperimentazione*. Non è necessario attendere il completamento

dell'intero percorso, per sua natura progettato a moduli. Già dopo le prime due giornate si dovrebbe mettere il futuro leader in azione, ad esempio nella preparazione di un discorso motivazionale, nella riscrittura di una missione, nel dare senso al percorso di cambiamento per comunicarlo ai propri collaboratori. La leadership è qualcosa che si apprende soprattutto in azione.

Qui torna ad essere critico il supporto dei senior manager. Per una leadership vincente a livello di impresa occorre che i leader *insegnino il loro punto di vista* [Ticky 2007] e affianchino il manager ancora inesperto. Il futuro leader può così apprendere più rapidamente a comunicare, fornire feedback, motivare gli altri, costruire e gestire un team. In alcuni casi abbiamo previsto *percorsi di coaching e di mentoring* sotto la guida di manager esperti. Il coaching ha fatto emergere le qualità di un individuo, migliorando ulteriormente la sua capacità di vedere ed affrontare i problemi formulando soluzioni specifiche per le diverse situazioni. Il mentoring ha previsto l'osservazione, l'accompagnamento e l'emulazione di leader efficaci per trasmettere conoscenze ed esperienze da un mentore ad un junior executive. Il mentoring, in sostanza, sviluppa le skill necessarie per coltivare altri leader. È del resto quanto ha fatto Amilcare, il padre di Annibale, nel prepararlo alla leadership! I benefici del mentoring hanno inoltre accresciuto la fiducia del futuro leader, il focus sugli obiettivi, lo sviluppo di carriera e quello del proprio network.

Una volta applicate, queste interazioni teoria-pratica guidate da leader esperti stimolano la riflessione critica sui problemi di uno specifico contesto lavorativo. L'*action learning* [Revans 1982] porta un gruppo ristretto di manager a condividere consigli e critiche e a provare nuove abilità, competenze e modi di pensare. Per questo tipo di *apprendimento in azione* occorrono diversi ruoli: un catalizzatore, un osservatore, un facilitatore, un coordinatore. Nella nostra esperienza, abbiamo svolto in diverse occasioni il ruolo di catalizzatori e osservatori, lasciando al senior manager o al leader di progetto il ruolo di coordinatore o di abilitatore di comunicazione. Al termine della pratica formativa, è opportuno organizzare alcune riunioni di debriefing per aiutare i partecipanti a concretizzare l'esperienza e aiutare il leadership team a progettare il nuovo percorso.

In conclusione, possiamo affermare che la storia si rivela una risorsa intangibile a disposizione delle organizzazioni, un asset da combinare con le altre risorse e con la pratica. La storia, infatti, è conoscenza e, come affermava Drucker [2011, 143], «la conoscenza evapora a meno che non la si usi e la si aumenti [...] se la conoscenza non è sfidata a crescere, svanirà rapidamente».

4. Il risultato auspicato: una nuova tipologia di leader e di leadership

Il nuovo paradigma epistemologico considera *l'errore come qualcosa di inevitabile*. Anche i protagonisti di questo volume

hanno fallito: Annibale non è riuscito a passare da un programma militare ad un programma politico; Cesare, praticamente imbattuto sul campo, subì anch'egli la forza dirompente della complessità di un quadro politico in trasformazione; Napoleone, oltre che dagli avversari, è stato sconfitto dai suoi stessi errori.

Il manager deve essere accompagnato verso la *consapevolezza della fallibilità* per apprendere a *compensare* la fallibilità con un'altrettanto consapevole messa in opera di azioni volte a correggere gli errori. Lo stesso atteggiamento deve essere esteso ai propri collaboratori. Non è un vero leader chi pratica l'empowerment e poi punisce chi sperimenta e commette errori. Se si assegna potere decisionale alle singole unità organizzative (praticando, di fatto, il modello organizzativo benedettino), si dovrebbero penalizzare solo gli sbagli causati da cattiva volontà o superficialità. I manager capaci dovrebbero avere il *diritto* all'errore, se l'errore viene comunicato immediatamente a tutte le altre unità.

Un secondo obiettivo è quello di formare leader che pratichino una *leadership inclusiva* [Bourke e Espedido 2020]. I leader inclusivi: lavorano per la messa a valore delle diversità e si battono per rendere concreto un sistema meritocratico; sono curiosi, con un mindset aperto, sanno ascoltare e dimostrano di essere attenti alle culture diverse dalla propria. Sono leader orientati a rendere efficace la collaborazione: sono propensi a delegare; a dar valore alla diversità di

pensiero; ad implementare azioni che aumentino la coesione a livello di team e la sicurezza psicologica dei partecipanti.

Il leader inclusivo *sconfina* nei territori degli altri, visita i reparti, partecipa a meeting organizzati dalle diverse funzioni aziendali (anche quelli il cui ordine del giorno è una critica al management ed alle sue decisioni), porta le persone a raccontarsi e a condividere esperienze, non solo professionali. Ed ancora, si accorge dei risultati, anche quelli di breve periodo (*short wins*) raggiunti dai collaboratori e manda messaggi di apprezzamento.

Un terzo traguardo auspicato riguarda l'affermazione di una *leadership che crea risonanza*: ovvero, quell'onda emotiva causata dall'esplicitare sentimenti ancorati a valori profondamente sentiti, comunicare un messaggio con convinzione, condividere idee positive [Goleman, Boyatzis e McKee 2002]. La leadership risonante riguarda il sapersi mettere in sintonia, soprattutto emotivamente, con i propri collaboratori. Questi leader spingono le persone a ritrovarsi attorno ad un ideale comune; aiutano i follower a migliorare le proprie capacità, stabilendo un collegamento tra le aspirazioni dei singoli e gli obiettivi dell'organizzazione; canalizzano l'energia verso uno scopo comune che va oltre la massimizzazione del profitto; assegnano obiettivi ambiziosi, ma rassicurano sul fatto che con l'impegno essi si possono raggiungere.

Un quarto auspicabile traguardo è il mettere a disposizione dell'organizzazione una *leadership trasformazionale* [Burns

1978]. È una leadership moderna, dinamica, che va oltre la *teoria transazionale* [Hollander 1964], basata sullo scambio tra leader e follower, con il primo impegnato a soddisfare le loro aspettative per ottenere fiducia, appoggio e collaborazione. Attraverso questa leadership, la trasformazione dei seguaci viene promossa dal loro coinvolgimento nel processo di autorealizzazione del leader. In questo senso Cesare incarnava molti tratti del leader trasformazionale.

La leadership, che auspicabilmente si sviluppa e si diffonde a seguito del nuovo paradigma formativo, deve essere basata su sistemi valoriali e ideologici forti. Bisogna evitare di cadere nei trabocchetti della leadership basata sui tratti della personalità (a questo punto il lettore avrà intuito a chi ci riferiamo). La differenza di questa tipologia di leader con il leader trasformazionale è evidente: quest'ultimo, sapendo che le persone non vengono assunte per essere trasformate in agenti che legittimino i suoi errori, si circonda di persone meritevoli di fiducia anche per la loro franchezza [Kets de Vries 1993].

Conclusioni

Le soft skill per lo sviluppo dei leader e della leadership

1. Le soft skill per la leadership e l'azione manageriale efficace

La narrazione storica riportata nei primi tre capitoli ci ha presentato un ricco catalogo di soft skill, abilità importantissime per connotare un leader e per una leadership efficace e di lungo periodo. Queste abilità, sempre più critiche per ottenere un differenziale di performance, sono state essenziali per le memorabili imprese dei protagonisti di questo volume.

Le soft skill sono un insieme di tratti della personalità che non ricomprendono: le competenze *funzionali* dell'organizzazione (ad es., le competenze di analisi finanziaria, pianificazione strategica, o quelle in tema di digital business); gli elementi alla base della professionalità, quali il comportamento in un contesto lavorativo; le attitudini lavorative, come l'etica, la positività, la volontà di apprendere. Esse fanno riferimento, sostanzialmente, a due tipologie: le *people skill* (altrimenti dette *interpersonal skill*), ovvero quelle che utilizziamo per interagire al meglio con gli altri

nell'ambito lavorativo; le *self management skill*, ovvero quelle che consentendoci di governare/guidare i nostri pensieri, sentimenti e azioni, risultano importanti nella definizione degli obiettivi e nel prendere le iniziative per cercare di raggiungerli. In sostanza, ci aiutano a riconoscere e gestire le nostre reazioni a situazioni avverse.

Tra le *people skill* vi sono quelle che ci aiutano a comunicare una visione, un'idea di futuro che ispira gli altri a seguirci con il massimo impegno. Ricomprendono il saper presentare le proprie idee e progetti a diverse tipologie di audience e il saper catturare l'attenzione, fondamentale per ingaggiare le persone nei processi di cambiamento. Un leader deve inoltre saper persuadere e creare consenso attorno alle proprie idee, motivare le persone a far proprio un progetto e a dare il massimo per garantirne il successo.

A questa categoria appartengono la capacità di lavorare in team e quella di creare e gestire team eterogenei. Se pensiamo alla composizione degli eserciti che abbiamo visti impegnati nelle imprese dei tre condottieri (soldati di leva, mercenari, persone con elevata specializzazione e nuove reclute) comprendiamo quanto queste abilità fossero decisive. A queste si aggiungono quelle che consentono di aiutare gli altri nello sviluppo personale e professionale, fornendo loro consigli utili e feedback.

Altre abilità fanno riferimento ad un ambito individuale, ma risultano comunque essenziali per l'efficacia del proprio modello di relazione. Tra queste citiamo: il saper affrontare e

risolvere i problemi e il saper ripartire dagli errori e dai fallimenti; la costanza e la fermezza nel perseguire i propri scopi e nel tener fede ai propri propositi; la capacità di percepire i segnali, anche quelli non espliciti, ed il mantenere alta l'attenzione verso gli altri ed il loro punto di vista.

Particolarmente importante è la capacità di sapere e capire cosa guida il comportamento, cosa c'è alla base della propria motivazione e ispirazione. Le persone consapevoli di sé sono in grado di guardarsi obiettivamente, riconoscono i propri punti di debolezza e la necessità di colmare le lacune. È importante per il leader avere fiducia in sé stesso e nella propria abilità nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Infine, una soft skill critica è il cosiddetto *growth mindset*, ovvero la capacità di vedere in ogni difficoltà un'opportunità di apprendimento e crescita. Chi ne è in possesso non forza il cambiamento negli altri e si focalizza su come migliorare sé stesso. La tensione al cambiamento genera intraprendenza e porta a sviluppare idee e progetti, assumendosi i rischi in prima persona. I manager con un *growth mindset* sono aperti alla novità e riconoscono il valore di ogni diversità.

2. Annibale, Scipione e il manager di oggi

Se un manager avverte il bisogno di approfondire la dimensione strategica della sua attività, da pochi può apprendere come da Annibale e da Scipione. La capacità del primo di tener conto di due fattori decisivi per la costruzione di una strategia vincente, come l'ambiente (il mercato) e le

competenze attualmente possedute dalle proprie risorse umane, furono ineguagliate anche il giorno della sua sconfitta a Zama.

Come affermano Marco Bettalli e Giovanni Brizzi [2019, 12-13], il contesto di quelle battaglie era molto diverso da quello che si trova a gestire un manager moderno; le lunghe marce e l'impiego di animali, ad esempio, sono qualcosa che i manager di oggi non devono gestire. Tuttavia, vi sono alcuni aspetti che possono essere fonte di ispirazione e riflessione. Annibale aveva grandi abilità nel creare consenso attorno alla propria visione e grande tenacia nel creare le condizioni affinché essa si realizzasse; credeva nei propri mezzi, dimostrando altresì perseveranza nel voler raggiungere obiettivi che aveva definito con chiarezza.

Riteneva fondamentale conoscere sia la forza che la debolezza degli avversari mediante l'attenta osservazione dei loro modelli di attacco e di difesa. Qui dà prova della sua abilità nel prestare attenzione ai dettagli e della sua determinazione nel costruire un sistema di approvvigionamento di informazioni: solo dopo un'attenta ricognizione confrontava quanto osservato e compreso con i propri punti di forza e debolezza e, infine, costruiva la strategia. In ogni occasione colpisce la precisione dell'esecuzione del modello strategico: segno che la sua strategia veniva comunicata, discussa e condivisa da tutti i suoi comandanti. Ma, dobbiamo immaginare, ciò avveniva soltanto la sera prima della battaglia.

Annibale sapeva portare gli uomini dalla sua parte (anche alcuni prigionieri romani!). Era un leader con grandi doti di *comunicatore* («non sono venuto a far guerra agli Italici, ma ad aiutarli contro Roma»), e anche per questo *motivava* gli uomini. Annibale era un comandante che costruiva la fiducia con le proprie competenze, le relazioni e il carattere. Le sue strategie si rivelavano ogni volta vincenti. Stava con i suoi soldati sul campo di battaglia fino alla fine dei combattimenti: affrontava con ardore il nemico, mostrando per primo come combatterlo.

Annibale non disponeva di un solo modello tattico per affrontare il nemico, ma elaborava volta per volta quello che gli consentiva di ottimizzare le probabilità di distruggere l'avversario. I modelli tattici erano costruiti su un'attenta analisi di tutte le variabili spazio-temporali e materiali (il terreno, la stagione, le condizioni climatiche, il cibo ecc.). I singoli reparti ai suoi ordini, ognuno diverso dagli altri per etnia, cultura, capacità, esperienza, attitudini, venivano schierati *in modo da utilizzarne al meglio le capacità già possedute e senza calare dall'alto una strategia costruita a tavolino*.

Un primo esempio: i frombolieri balearici. Nello schieramento romano sarebbero finiti in primissima linea e destinati al macello. Annibale, invece, a Canne li schiera alle spalle dei Galli per fornire a questi ultimi il supporto di cui certamente, egli prevede, avranno bisogno quando la pressione legionaria diventerà schiacciante. Ancora: i Galli. Vogliono combattere nudi e mostrare la loro vigoria fisica e la

loro impavidità: Annibale li schiera al centro e in posizione avanzata. Gli Africani o Libi (come sono chiamati nelle fonti rimasteci): sono gli unici che indossano le pesanti armature romane, ma sono anche i combattenti più abituati a tollerare le alte temperature.

Altri tratti della leadership di Annibale sembrano meno accentuati, se così possiamo esprimerci. Egli *non ha saputo circondarsi di buoni comandanti*, eccetto i fratelli. Conferiva poco potere e, nonostante fosse un leader sicuro di sé stesso, non generava altri leader. Per questo motivo gli fu forse difficile avere sostegno nella crescita di una leadership diffusa. Forse l'utilizzo di forze mercenarie non ha favorito l'ascesa dei migliori, a differenza di quel che poi accadde a Cesare (che tuttavia fu abbandonato da quasi tutti i capi delle legioni che aveva comandato in Gallia). In termini generali, il vero leader è quello che permette ad un'organizzazione di sopravvivere e svilupparsi anche dopo la sua dipartita.

Scipione ha battuto Annibale perché, senza alcuna albagìa, ha saputo abbandonare due dogmi ossificati della cultura militare romana – l'avanzata su una sola linea, con conseguente scarsa mobilità, e l'utilizzo di un solo modo virtuoso di combattere. Ha dimostrato che *si vince perché si è capaci di cambiare, di imitare i grandi, e di apprendere dai propri errori*.

Scipione è forse il primo comandante romano che *abbandonò il vecchio modello culturale* che aborriva l'utilizzo delle tattiche e degli stratagemmi di origine greca, come

avvenne nella conquista di Cartagena, una città considerata imprendibile. Dai pescatori della zona Scipione apprese che, due volte al giorno, il livello delle acque si abbassava per la marea (un fenomeno inspiegabile per le conoscenze dell'epoca); quindi, comunicò astutamente all'esercito schierato di aver avuto un sogno che gli aveva predetto il calo delle acque. All'ora fissata, dette ordine all'amico Lelio che comandava la flotta di attaccare la città dal mare in modo da attrarre su quel lato orientale i difensori della città e, non appena il livello delle acque cominciò a decrescere, dette l'ordine di attacco dal lato di terra. La città fu presa e i Romani misero le mani sull'ingente tesoro che i Cartaginesi vi tenevano.

Scipione inoltre è il primo comandante romano che si distinse per *imitazione creativa*: avendo combattuto a Canne aveva imparato i vantaggi del movimento per linee convergenti; tuttavia, considerando che i Romani non erano abili nelle cavallerie, da un lato aprì spregiudicatamente le trattative con il principe numida Massinissa, inducendo quei Numidi a passare dalla parte di Roma; dall'altro lato insegnò alla sua fanteria a combattere non solo per file successive ma manovrando e disponendosi su un'unica linea avvolgente, superando la tradizionale divisione censitaria (oggi diremmo: classista) che prevedeva che si combattesse con legionari del medesimo livello sociale.

Annibale e Scipione, tuttavia, non furono in grado di dominare anche sul terreno politico, sul quale furono

sconfitti. Entrambi i grandi avversari hanno perciò concluso i loro giorni in esilio, perché hanno condiviso un medesimo punto debole: grandi nelle strategie relative alla guerra, sono stati deboli nella strategia relativa allo stato nella sua totalità e complessità. Scipione è stato sconfitto in Senato e ha scelto di andare in esilio per non rischiare una condanna in un processo ridicolo sin dalla sua imputazione iniziale. Annibale ha perduto la guerra contro Roma perché, signore in battaglia, *non aveva tenuto conto della complessità dei fattori politici e diplomatici destrutturati violentemente dalla sua azione vittoriosa*.

3. Cesare e il leader contemporaneo

Se il manager sente il bisogno di approfondire i fattori necessari ad un'impresa che, disponendo di risorse scarse, deve misurarsi contro un nemico potente che gioca in casa, non c'è lettura migliore del *De bello gallico*: non troverà in nessun'altra parte una presentazione così persuasiva dell'importanza dell'esecuzione, della superiorità tecnologica, della *celeritas*, della guida e motivazione degli uomini, dell'innovazione – pur all'interno di una strategia complessivamente non troppo originale (i Romani praticavano da sempre il *divide et impera*).

Scrive Frediani: «Come comandante di uomini, Cesare non ci appare secondo a nessuno, anzi, costituisce un modello cui dovrebbe ispirarsi ogni capo» [Frediani 2003, 18]. Era un leader ambizioso, con piani di azione robusti e una spiccata capacità di sorprendere gli avversari. Ma aveva inoltre un portafoglio

nutrito di abilità – sia le *people skills* che quelle di *self-management* – che gli ha permesso di sviluppare una capacità di comando unica.

Abbiamo ampiamente documentato le sue *abilità di teamwork* che lo hanno portato ad interagire con la massima efficacia con chiunque possedesse competenze strumentali per il raggiungimento dell'obiettivo desiderato. Tutti gli storici concordano nel riconoscerne la grande *capacità di comunicazione*: catturava l'attenzione di tutti coloro ai quali si rivolgeva, sapeva raggiungere gli obiettivi della comunicazione anche nell'interazione con etnie diverse dalla sua; presentava in modo efficace ad ogni genere di audience – soprattutto ai *suoi* soldati – i piani e i risultati conseguiti; sapeva mantenere alta l'attenzione sulla strategia, motivando i soldati a non perdere di vista l'obiettivo.

Cesare aveva spiccate *attitudini interpersonali e di relazione*: era credibile, sapeva costruire un clima di fiducia e trovare ambiti di reciproco interesse. Ascoltava attivamente ed era un maestro nel coordinare e sollecitare opinioni diverse. Lo abbiamo scritto, sapeva unire: aveva grandi abilità nel facilitare l'integrazione di forme diverse di conoscenza. Come Annibale, aveva spiccate doti di *creazione del consenso* attorno ad un'idea o progetto. Riusciva a portare dalla sua parte potenti senatori e consoli, farsi seguire da gran parte del popolo romano e, soprattutto, farsi amare dai soldati. Le sue capacità nel definire e comunicare visioni e idee, infatti, ispiravano e motivavano i seguaci a seguirlo con il massimo

impegno anche quando tutto sembrava perduto a causa della netta inferiorità numerica.

Oltre a queste abilità, molte delle quali si rafforzavano reciprocamente, possedeva alcune importanti caratteristiche che molti manager contemporanei vorrebbero (anzi, dovrebbero!) avere. Cesare aveva un *growth mindset*: era intraprendente, sviluppava idee e progetti e prendeva dei rischi. Sapeva adattarsi alla mutevolezza degli ambienti, era aperto alle novità (abbiamo più volte sottolineato il suo non essere legato alle ortodossie), riconosceva il valore delle diversità. Nel capitolo 2 abbiamo apprezzato la sua *resilienza*: sapeva recuperare rapidamente dopo le (poche) sconfitte (ad es., dopo Gergovia conseguì su Vercingetorige ad Alesia una sonora e decisiva vittoria).

Cesare era abilissimo nel problem solving: definiva concretamente il problema e le sue caratteristiche; individuava l'obiettivo da raggiungere una volta risolto il problema; valutava le eventuali soluzioni tentate precedentemente; applicava la soluzione ritenuta migliore e ne misurava gli effetti, aggiustando poi la strategia, se necessario. Tra i molti esempi citiamo la seconda invasione in Britannia: valutando l'inadeguatezza delle soluzioni tentate precedentemente, fece costruire centinaia di navi con le caratteristiche richieste per l'approdo in quel paese.

Si preoccupava dei bisogni elementari dei soldati (cibo, tenuta fisica) e delle loro aspirazioni (vittorie, bottino, terre, libertà). Domande ricorrenti erano: «Hanno mangiato i

soldati?», oppure «C'è frumento per loro?». Il grande sforzo nel costruire le fortificazioni non era finalizzato solo ad aumentare le probabilità di successo, ma anche al non mandare al massacro i suoi uomini, che avevano così la possibilità di arrivare protetti a ridosso del nemico. La distanza gerarchica e di status con i legionari era certamente immensa, ma quella da loro percepita era minima. Questo *sentirsi parte* è fondamentale: le persone che si sentono incluse parlano e fanno di più, collaborano di più, con grande impatto sulla performance aziendale.

Di Cesare sono note le doti di clemenza e generosità anche nei confronti di quanti gli si opponevano (ad es., Labieno, il quale, dopo aver svolto con onore e capacità i compiti affidatigli in Gallia, passò poi dalla parte di Pompeo e si rivelò un nemico molto temibile), ma era conosciuto anche per la sua durezza. Quest'ultima veniva esercitata soprattutto verso i nemici ma, all'occorrenza, anche verso gli stessi soldati, quando i loro comportamenti apparivano al comandante non allineati con le sfide poste dalle diverse situazioni operative e le conseguenti esigenze comportamentali.

Cesare era consapevole della rilevanza delle reti di relazioni. Ciò nonostante, come Annibale egli scontò l'incapacità di comprendere la complessità della politica in una fase di transizione e pagò con la vita.

4. Napoleone, un leader moderno

Per vent'anni Napoleone dimostrò di essere un maestro di tattica e di organizzazione. Vedeva chiaramente dove e come competere: poteva combattere – e vincere – quattro diverse battaglie in cinque giorni (come successe in Champagne, nel 1814). Come Cesare, considerava il tempo la più importante delle risorse. La disposizione sul campo, il cambio di assetto, furono ingredienti fondamentali per l'esecuzione veloce in tutte le sue declinazioni (la mobilità, l'effetto sorpresa, la convergenza di unità dell'esercito tenute poco distanti). Pianificava dettagliatamente, cercando di contrastare con il calcolo *i capricci del caso*. Se, nonostante tutto, l'imprevisto accadeva, vi rispondeva con un piano flessibile (solo ad Austerlitz lo cambiò tre volte!).

Questi successi, oltre ad una solida base di competenze militari ed organizzative, furono anche dovuti ad un robusto repertorio di *people skills* e di *self-management skills*. Sapeva *comunicare con chiarezza e abilità la strategia*. Era in grado di creare legami forti, un vero spirito di corpo, nella convinzione che i fattori morali «contassero per i tre quarti del totale» nella vittoria. Si prendeva cura degli uomini («I veterani vanno mantenuti; gli invalidi vanno aiutati»), passava del tempo con loro, chiedeva dei loro bisogni, voleva per loro scarpe adeguate (altrimenti come avrebbero potuto essere rapidi nei movimenti?). Riteneva che conquistare la loro fiducia e conoscere i loro pensieri fosse il più importante talento per un generale. Affermava di essere un «venditore di speranze» e di vincere le sue battaglie «con i sogni che i soldati fanno

quando dormono». Era un leader che *ascoltava*, e i soldati lo veneravano.

Era un eccellente motivatore: sapeva *arringare le truppe* prima delle battaglie con discorsi a forte valenza motivazionale. Metteva le persone in condizione di accedere alle proprie energie e abilità, anche in situazioni critiche; evocava ad arte lo spirito patriottico e richiamava all'orgoglio. Sarebbe stato un direttore della comunicazione con pochi eguali! Dimostrava concretamente il suo interesse aumentando le paghe e permettendo ai suoi soldati di far carriera: «la Francia è il paese del merito, tutti possono diventare ufficiali». Era attento ai dettagli con riferimento sia alle persone che alle battaglie: per guidare un esercito, affermava, bisogna accudirlo incessantemente; agiva con durezza, se necessario, ma elargiva lodi e gratificava chi aveva meriti personali e chi dimostrava coraggio.

Sapendo cogliere gli umori della gente, era abilissimo nel *creare il consenso*. Si rese conto che i Francesi erano stanchi di molti aspetti della rivoluzione, dei politicanti, della ghigliottina, dell'anarchia. Sentiva quando era il momento di proporsi come l'uomo della svolta, legittimato per le vittorie e non per astruse teorie di governo, incomprensibili ai più. Innovò il linguaggio della politica con uno stile diretto, immediato, adatto ai diversi tipi di pubblico. Sapeva accendere entusiasmi, infondere una passione patriottica e scatenare energia. Parlava di repubblica, di uguaglianza, di

un’auspicata libertà dagli abusi e dalle discriminazioni, di riduzione delle tasse, di tutela di stampa e commercio.

Napoleone era un uomo di voraci e appassionate letture. A differenza di molti manager, utilizzava i libri per capire meglio il presente; a differenza di molti intellettuali, si imbeveva di cultura per agire più efficacemente. Abituati come siamo ad apprezzare nei grandi generali le capacità propriamente militari, dimentichiamo spesso che nessuno di questi grandi si disinteressava di quelle che una volta si chiamavano *le belle lettere*. Sempre, anche nelle battaglie, Napoleone si faceva accompagnare dalla carrozza personale, nella quale custodiva, oltre ad una quantità sterminata di gioielli, i libri più preziosi della sua biblioteca.

Sicché nessuna meraviglia per la sua straordinaria capacità di parlare sia a persone di eccezionale cultura, sia ai suoi soldati più rozzi. Amava del resto il confronto (con intellettuali, scienziati, esperti nei diversi campi) e sapeva combinare il vecchio e il nuovo con abilità: prese alcuni ingredienti dell’antico regime e della rivoluzione e su questi innestò il patriottismo e l’onore. Sviluppò una eccezionale capacità di ascolto e una straordinaria competenza sulle questioni più disparate. Con riferimento alla prima, basti pensare che prese parte a tutte le riunioni del ristretto gruppo di specialisti che stava preparando il codice civile – base di tutta la letteratura costituzionale degli Stati europei nell’Ottocento – ascoltando in silenzio per giorni interi, e poi, quando interveniva, facendo mostra di aver afferrato il

nocciolo delle questioni in discussione e indicando sempre la soluzione più efficace.

Durante il soggiorno all'Elba si occupò di strade, miniere, fognature, pesca, sistema fiscale. Della sua minuscola residenza aveva curato l'arredamento, le stoviglie, il mobilio, i condimenti dei pasti, decidendo persino il numero delle candele da consumarsi ogni mese. Questa *cura dei dettagli* e questa estrema parsimonia hanno fatto sì che

> in ogni occasione nella quale ci sia stato il bisogno di coprire le spese necessarie per creare nuovi eserciti le risorse non siano mai mancate, anche nel 1813, dopo il disastro della campagna di Russia [Valzania 2015, 23].

L'attenzione si estendeva alla pratica militare vera e propria. Conosceva le gesta e le teorie dei generali e dei comandanti del passato e desiderava verificarle mettendole in pratica e migliorarle. Le cronache del tempo ci riportano un Napoleone studioso della psicologia dell'avversario, dei suoi punti di forza e di debolezza, delle mosse possibili, dello stile di leadership, degli errori che aveva commesso o che stava commettendo.

Non perdeva mai la fiducia in sé stesso e non mollava mai: lo si vedeva anche nella determinazione ad inseguire gli sconfitti, o a trasformare la difesa in attacco, che prediligeva (solo cinque battaglie lo videro in difesa, e tre di queste le perse: Aspern-Essling, Lipsia, La Rothière. Trasferiva questa sicurezza e fiducia nei suoi uomini: la superiorità sul campo e quella morale allontanano la sconfitta, diceva, quanto un

contingente di soldati giunti a supporto. Era per questo che, secondo i contemporanei, la presenza di Napoleone sul campo di battaglia equivaleva a quella di alcune decine di migliaia di soldati.

Nonostante tutto, alcune di queste soft skill – ad esempio l'attenzione e la cura dei dettagli, così come l'autoconsapevolezza, il sapersi osservare obiettivamente – non vennero messe in campo nella battaglia decisiva di Waterloo. Altre – come la fiducia nei propri mezzi – vennero esaltate oltre ogni limite. L'eccesso di confidenza nei propri mezzi e l'eccesso di perseveranza tramutata in ostinazione sembrano dimostrare quanto proposto e cioè che dosi massicce di alcune soft skill sono dannose. Forse aveva ragione Aristotele quando affermò che le virtù, se troppo abbondanti, hanno un costo!

5. Considerazioni finali, non conclusive

La storia, per il manager interessato ad esporsi all'esperienza di chi lo ha preceduto, può diventare una vera risorsa: arricchisce i problemi di significato, allarga la prospettiva e, a volte, indica la strada verso le leve manageriali che potrebbero contribuire a risolverli. Il manager che schiva il confronto perde una grande occasione: quella di aggiungere una leva manageriale al repertorio di strumenti in suo possesso.

Il confronto con i fatti storici ed i comportamenti dei leader di un tempo può aumentare considerevolmente l'efficacia

della formazione. Il racconto di temi di storia antica classica (ovvero la storia che studia il periodo di Grecia e Roma antiche), come la guerra tra Cartagine e Roma o la conquista della Gallia, o di fatti che, come le guerre napoleoniche, segnano il passaggio tra la storia moderna e la storia contemporanea, allena lo sguardo retrospettivo, rafforza la capacità di esaminare i problemi mettendo a disposizione una chiave di lettura diversa. Un programma di formazione che interiorizza la storia sviluppa l'abilità del manager di concatenare fenomeni e di selezionare quanto potrebbe risultare utile nel suo contesto. Lo incoraggia a sconfinare in altre discipline (la sociologia, la psicologia, l'economia) per osservare meglio e capire.

C'è qualcosa che permane e che rende utile per i manager la storia dei leader del passato: i problemi che hanno cercato di superare, le difficoltà che hanno caratterizzato l'intera loro carriera, le sfide che hanno accettato e quelle che hanno lanciato ai loro avversari.

Si pensi ai protagonisti di questo volume: hanno preso rischi, si sono caricati di enormi responsabilità. Annibale aveva di fronte a sé (o dentro di sé, visto il peso del mandato paterno) la sfida di misurarsi con la più grande potenza militare, economica, culturale del mondo antico: Roma. Si appella ad una diversa, grande eredità culturale, quella greca, e inventa una cosa del tutto nuova: la strategia, che cambia quasi ad ogni battaglia. Poi affina uno strumento formidabile, il suo esercito di mercenari, e mette in ginocchio Roma.

Giulio Cesare si costruisce una sfida quanto mai ambiziosa, partendo da una condizione comune a molti giovani romani della sua epoca: conquistarsi ricchezza economica e potere politico senza pari; la campagna gallica è un esempio straordinario di una competenza che si costruisce in una prova continua, con una grande fiducia in sé stessi (fino ad allora aveva dato prova di essere un comandante di coorti ma non di legioni!) e senza poter contare, a differenza di Annibale, sull'esempio paterno. Alla fine di questa campagna, potrà costruire una nuova sfida: cambiare le strutture del potere a Roma.

Napoleone utilizza, e questo è geniale, una condizione storica irriproducibile, la Rivoluzione francese, per lanciare una sfida inusitata all'intero mondo dell'Antico Regime. Ha solide competenze tecniche (è un esperto di artiglieria), combatte come molti dei suoi modelli (tra i quali figurano Annibale e Cesare!). È rapido, micidiale, ha un colpo d'occhio che gli permette di interpretare alla perfezione la disposizione dell'esercito avversario e la tattica dei suoi generali.

Eppure, nel lungo periodo tutti e tre falliscono. Le loro strategie, la loro leadership, le loro ambizioni non li hanno protetti. Annibale finirà sconfitto dal romano Scipione prima del possibile annientamento di Roma; Napoleone verrà battuto dall'inglese Wellington, che aveva imparato a fronteggiarlo dopo aver studiato le clamorose vittorie dell'imperatore dei francesi. Il messaggio che ne ricava il manager è evidente: le grandi vittorie possono essere seguite

da cocenti sconfitte se ci si adagia sui passati successi, se si nega la possibilità che l'avversario sappia superarsi. Le risorse e competenze di un tempo possono diventare obsolete se il concorrente è determinato ad apprendere.

La storia può insegnare che può essere sbagliato fermarsi e rinunciare, ma è altrettanto sbagliato l'eccesso di fiducia in sé stessi. L'analisi delle sconfitte e degli errori di quei protagonisti porta il manager a riflettere sulla natura di quei fallimenti, sui capovolgimenti di fronte, sui segnali a volte deboli che anticipano la demotivazione dei collaboratori collegata al mancato ascolto delle loro esigenze. Gli errori di un tempo, se analizzati e capiti, portano a riflettere sui propri, contribuendo a rovesciare una cultura aziendale che sfrutta l'errore non per apprendere, ma per punire.

Questi e altri messaggi arrivano dalla storia e possono essere valorizzati: ad esempio, le relazioni, se non sono mantenute in buona salute, possono deteriorarsi. Cesare, la cui ascesa politica e militare fu certamente facilitata dalle relazioni con gli altri due triumviri, Pompeo e Crasso, si trovò poi a fronteggiare l'ostilità del primo, inseguito e sconfitto in terre lontane, e quella, per lui fatale, di una larga parte dello stesso Senato romano.

Tutto questo è insegnabile, ma non come una collezione di *istruzioni per l'uso*. Il leader non si costruisce nei laboratori della formazione, ma nella specifica organizzazione in cui opera, relazionandosi con le situazioni mutevoli e i collaboratori che incontra. Parlare della *leadership in azione* è

molto più coinvolgente che parlare di teorie partendo da astrazioni concettuali. La narrazione storica arriva subito alla pancia delle persone e può migliorare la comunicazione di strategie o azioni per loro natura astratte.

Si impara meglio, più facilmente, in modo più duraturo se si spingono i manager a *mettersi nei panni dei leader*: al posto del Senato romano, dopo la prima sconfitta ad opera dei Cartaginesi sul suolo italico, che cosa avreste fatto? Al posto di Annibale, alla vigilia della battaglia di Canne, la più famosa nella storia militare di ogni tempo, che cosa avreste fatto? E subito dopo la vittoria lì riportata, avreste osato marciare su Roma? E così via, anche per quanto riguarda Giulio Cesare e Napoleone!

Il capire quelle vicende, il collocarle all'interno di un determinato contesto sociale, culturale, economico può scatenare la ricerca di analogie con i momenti cruciali della propria organizzazione, le fasi eroiche, i momenti di difficoltà, la ripresa. La storia può aiutare a costruire il senso del proprio agire. Il ragionare ricercando parallelismi, analogie, associazioni, relazioni di corrispondenza tra gli eventi che vedono protagonista il manager contemporaneo e quanto già accaduto a grandi personaggi della storia porta a immedesimarsi, a chiedersi come sia stato possibile compiere quelle imprese senza l'ausilio delle moderne tecnologie di supporto all'informazione, alla comunicazione, all'integrazione ed al coordinamento.

Quei condottieri erano efficienti nell'esecuzione, flessibili nella pianificazione, astuti nel costruire alleanze; hanno innovato profondamente l'organizzazione degli eserciti. In ambienti caratterizzati da enorme complessità e incertezza, hanno costruito relazioni e strutturato articolati apparati informativi, migliorato quanto pensato ed introdotto da chi li aveva preceduti, raggiunto gran parte dei loro ambiziosi obiettivi allontanandosi dalle ortodossie (anche quelle riguardanti l'ambito strategico, esecutivo, organizzativo). Hanno affrontato problemi in contesti sconosciuti (soprattutto Annibale e Cesare) e valicato i confini intellettuali del proprio tempo. Sono stati grandi amministratori delegati a capo di imprese multinazionali: Cesare arrivò ad esercitare il comando su più di 70 milioni di persone, diverse per etnia e culture.

Far scoprire la genialità delle soluzioni di Annibale (e di Scipione), di Giulio Cesare e di Napoleone (questo è il metodo induttivo!) aiuta a spingere i manager a comprendere l'utilità dei modelli e degli strumenti a disposizione dei manager: l'analisi del contesto competitivo e dei concorrenti, lo studio del mercato, la valorizzazione e la guida degli uomini, l'analisi dei punti di forza e di debolezza, l'analisi delle risorse e delle competenze, le tecniche di comunicazione e di motivazione delle risorse umane. Annibale, Cesare, Napoleone guidavano tutti eserciti di analfabeti, eppure hanno saputo ispirare una moltitudine di uomini, molti di essi forzati a seguirli, altri guidati con l'esempio e perciò spinti al voler prendere parte alle loro gesta.

Forse, è proprio la capacità di bilanciare adeguatamente il passato ed il presente ad essere un tratto comune di coloro che hanno fiducia nelle proprie capacità ma che sanno riconoscere di non essere unici.

Appendice A

Le fonti informative su Annibale e sulla seconda guerra punica

Abbiamo una fonte informativa eccellente sulla seconda guerra punica grazie ad un evento fortunoso. Nel 168 a.C. i Romani sconfissero i Greci del Peloponneso nella battaglia di Pidna e, nel successivo trattato di pace, come di consueto, imposero la consegna di un certo numero di ostaggi *scelti*. Gli ostaggi vennero consegnati e, essendo quasi tutti rampolli dell'aristocrazia greca, furono ospitati dalle grandi famiglie aristocratiche romane. Tra gli ostaggi c'era il giovane (allora trentenne) Polibio, che, essendo figlio del comandante greco di Pidna, aveva già comandato la cavalleria achea. Polibio, che con Erodoto e Tucidide completa la triade dei grandi storici greci dell'età antica, aveva due grandi qualità: era colto ed esperto di cose politiche e militari.

Ospitato dalla famiglia degli Scipioni-Emili (il giovane Publio Cornelio, poi detto l'Africano, aveva sposato la figlia del console romano caduto a Canne, Lucio Emilio Paolo), Polibio, che rimase a Roma per ben 17 anni, mise a frutto sia gli archivi delle famiglie aristocratiche, sia la frequentazione dei protagonisti e testimoni della seconda guerra punica

(ricordiamo che era ancora vivo il principale collaboratore ed amico dell'Africano, Gaio Lelio). A Roma, Polibio strinse amicizia con Lucio Emilio Paolo – figlio dell'omonimo console ucciso a Canne – il quale prenderà il nome di Publio Cornelio Scipione Emiliano. Quando Emiliano assunse il comando dell'esercito romano nella terza guerra punica (149-146 a.C.), portò con sé l'amico in Africa. Polibio ebbe così modo di assistere alla distruzione di Cartagine.

Polibio dovette avere l'intuizione di aver assistito ad un evento epocale. Con l'aiuto, e forse il finanziamento, di Emiliano tornò a Roma; invece che per via di mare, scelse di ripercorrere il lungo itinerario di Annibale da Cartagena fino in Italia, raccogliendo lungo il tragitto testimonianze e documenti. Dovevano, infatti, essere ancora vivi o gli ultimi testimoni della spedizione annibalica o i loro immediati successori. Scrive infatti poco dopo gli eventi, ad una sola generazione di distanza: abbiamo dunque a disposizione un'inchiesta *giornalistica* di prima mano, condotta da un uomo colto ed esperto. Per questo tendiamo a fidarci delle sue informazioni. Afferma Polibio:

> Noi parliamo di queste cose in piena sicurezza, perché abbiamo compiuto le ricerche relative a questi avvenimenti presso quegli stessi che in quella circostanza sono stati presenti e abbiamo visitato i luoghi e compiuto di persona il viaggio attraverso le Alpi per farne esperienza e prenderne visione [Polibio 2001, Libro III, 48, 12, 119].

Con le *Storie* il grande storico greco aveva intenzione di trattare il periodo tra il 220 e il 168 a.C., critico per l'espansione di Roma: nessuna città era riuscita a fare tanto

in così poco tempo. Poiché le imprese romane non si arrestarono, Polibio le ampliò fino al 146 a.C., anno in cui Roma distrusse Corinto e Cartagine. Di questa narrazione storica, suddivisa in 40 libri, solo i primi cinque ci sono giunti interi. Delle *Storie* abbiamo utilizzato in particolare i libri III e IV focalizzati sulla seconda guerra punica. Nell'edizione BUR Rizzoli, curata da D. Musti, il volume secondo include i due libri citati.

Un'altra delle nostre fonti è Tito Livio, uno storico romano nato a Padova. Livio è un nostalgico del passato, in particolare della morale e dei valori che avevano reso grande Roma e che, durante la sua vita, erano in declino. Scrive due secoli dopo le vicende di cui trattiamo, senza quella ricognizione che caratterizza Polibio e con una minore *serenità di giudizio* nei confronti di Annibale, dipinto come perfido. Dei 142 libri che componevano la sua maestosa storia di Roma, *Ab Urbe condita*, ne è pervenuta una piccola parte. Fortunatamente, tra quelli conservati (in particolare i libri XXI-XXX) compaiono quelli sulla seconda guerra punica, sul ritratto di Annibale Barca e su quello di Scipione l'Africano, protagonisti del nostro capitolo.

Consigliamo di affiancare alla lettura di Polibio quella dei lavori di G. Brizzi, un importante storico contemporaneo ed il maggior studioso dell'età annibalica. Nei libri di Brizzi il manager curioso troverà una spiegazione dettagliata della personalità del condottiero cartaginese, delle sue strategie militari, dell'organizzazione degli eserciti nel mondo classico,

il confronto con Scipione, nonché l'analisi della battaglia di Canne, capolavoro di Annibale. Nel libro *Canne* si trova un bellissimo ritratto di Annibale [2016, 13-51]. Una eccellente analisi delle battaglie si trova in *Annibale. Strategia ed immagine* [1984]. Altri libri meritevoli dello stesso studioso sono: *Annibale* (Milano, Bompiani, 2003), e *Le vie militari romane* (Bologna, Il Mulino, 2020). Utili sono stati i contributi dello storico tedesco K. Christ [2003] e di quello francese S. Lancel, autore dell'innovativa biografia *Annibale* (Roma, Jouvence, 1999). Si veda anche il contributo di Y. Le Bohec, *Histoire militaire des guerres puniques*, Paris, Tallandier, 2014.

Segnaliamo il bellissimo saggio di L. Nanni, *Le guerre in Italia da Annibale a Spartaco*, nel volume curato da M. Bettalli e G. Brizzi, *Guerre ed eserciti nell'antichità* [2019], nonché il volume dedicato al generale romano da G. Breccia, *Scipione l'Africano*, Roma, Salerno Editrice, 2017. Suggeriamo altresì il saggio di A. Momigliano (che fu uno dei più grandi storici italiani del nostro tempo) che ha per titolo *Annibale politico*, ed è contenuto nel *Quinto contributo alla storia degli studi classici e del mondo antico* (Roma, Edizioni di storia e letteratura, 1975).

Abbiamo trovato di grande interesse i volumi di due giornalisti di talento. Il primo, G. Granzotto, ricostruisce in *Annibale* (Milano, Mondadori, 1980) la vicenda storica del cartaginese; il secondo, P. Rumiz, ha ripercorso nel suo *Annibale. Un viaggio* (Milano, Feltrinelli, 2008) l'itinerario di Annibale, come aveva fatto Polibio, partendo da Cartagena. Suggeriamo, infine, per una interpretazione molto

interessante della battaglia di Canne, il citato libro di M. Bocchiola e M. Sartori [2008].

Appendice B

Le fonti informative su Cesare e sulla conquista della Gallia

Per la ricostruzione delle gesta collegate all'esecuzione strategica ed allo stile di leadership di Cesare ci siamo avvalsi della straordinaria testimonianza storica dello stesso Cesare: il *De bello gallico*. Le nostre citazioni si riferiscono a *La guerra gallica*, in *Opera omnia* [1993], con testo latino a fronte. Abbiamo considerato anche *La guerra gallica* [1989], con il commento di A. Barabino. Pensata come diario di guerra, l'opera venne redatta al termine delle imprese che, condotte tra il 58 e il 50 a.C., dettero ai Romani il dominio su una delle terre più belle e più ricche dell'impero che stavano costruendo. Cesare stesso aveva composto, nel vivo dell'azione, una serie di dispacci, a mo' di promemoria, sulla sua condotta militare (che periodicamente mandava al Senato romano) contando sul fatto che altri avrebbero rielaborato le sue note per trarne un'opera compiuta. Sennonché Cesare, uomo di grande cultura, con la passione per l'arte e la filosofia, ha reso quest'opera molto più di un diario di guerra. Scritto in terza persona in una prosa chiara e sobria – con lo *stile di soldato*, come amava definirla Cesare –

successivamente apprezzata anche da scrittori come Michel de Montaigne e Alessandro Manzoni, questo prezioso documento descrive minuziosamente le gesta militari, la propaganda politica, le difficoltà incontrate e le modalità impiegate per superarle. Oltre alla cronaca militare, l'opera contiene massime filosofiche, riflessioni sull'esercizio del potere e digressioni etnografiche.

Non sorprende che anche gli studiosi di management considerino l'opera ricca di spunti. Essa consta di otto libri: i primi sette sono scritti da Cesare e pubblicati quando era in vita; l'ultimo è stato probabilmente elaborato dal suo luogotenente, Aulo Irzio, dopo la sua morte. È il protagonista stesso di quella guerra, il leader che l'aveva voluta, la condusse e la vinse grazie alle sue straordinarie capacità manageriali, a farci comprendere le caratteristiche dei territori, dei popoli e dei loro costumi, le tecniche e le strategie guerresche, le leve motivazionali per ottenere dai soldati il massimo anche nei momenti difficili.

Due biografie completano il quadro informativo *classico* sulle gesta di Cesare. La prima, contenuta nelle *Vita dei Cesari* di Svetonio, copre circa due secoli di storia e comprende la biografia di Cesare e di 11 imperatori romani, a partire da Ottaviano Augusto, suo pronipote, figlio adottivo di Cesare. Segnaliamo tra le molte edizioni, quella della Newton Compton (1995, con testo latino a fronte). La seconda è contenuta in *Vite parallele. Alessandro e Cesare* di Plutarco, nell'edizione BUR Rizzoli (Milano, 1987), un'opera nella quale

il biografo, scrittore, filosofo e sacerdote greco antico mette a confronto i due eminenti leader.

Tra le biografie scritte da contemporanei, la migliore a nostro avviso è quella dell'accademico L. Canfora (filologo classico, storico e saggista di grandi qualità, che adotta un approccio multidiscliplinare allo studio della cultura classica) pubblicata nella collana Economica di Laterza: *Giulio Cesare. Il dittatore democratico* [2002]. Ottimo anche il classico volume dell'illustre storico francese J. Carcopino, *Giulio Cesare* [1935], nell'edizione italiana pubblicata da Rusconi nel 1993.

Sulle guerre galliche consigliamo quattro testi: *Le grandi battaglie di Giulio Cesare*, di A. Frediani [2003]; *César chef de guerre. Stratégie et tactique de la République romaine*, del francese Y. Le Bohec (Paris, Éditions du Rocher, 2001); *Le guerre galliche di Roma* di G. Zecchini [2009]; e, dello stesso Zecchini, *Vercingetorige* [2002], uno dei pochi testi, se non l'unico, specificamente dedicato al grande rivale di Cesare.

Altre notizie sul profilo di leader di Cesare si ritrovano nel citato libro di P. Barlag [2016] e in *Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership*, di B. Strauss (New York, Simon & Schuster, 2002; trad. it. *L'arte del comando. Alessandro, Annibale, Cesare*, Roma-Bari, Laterza, 2015).

Per i curiosi e gli appassionati segnaliamo il tributo di Napoleone Bonaparte a Cesare: *Le guerre di Cesare* (Roma, Salerno Editrice, 2005, con prefazione di L. Canfora). Ciò che lo

rende interessante, oltre alla ricostruzione storica, politica e militare della Roma del tempo, sono le osservazioni di Napoleone sulle gesta strategiche, tattiche e logistiche di Cesare ipotizzando come si sarebbero potute migliorare.

Appendice C

Le fonti informative su Napoleone e sulle battaglie di Austerlitz e Waterloo

La produzione storiografica su Napoleone è vastissima. Tra le biografie segnaliamo quelle di: G. Lefebvre, *Napoleone*, Roma-Bari, Laterza, 2009 (edizione francese del 1953); S. Valzania, *Napoleone*, Palermo, Sellerio, 2011; V. Criscuolo, *Napoleone*, Bologna, Il Mulino, 2015; A. Roberts, *Napoleon the Great* [2014; trad. it. 2015]; L. Mascilli Migliorini, *Napoleone Bonaparte*, Roma, Salerno Editrice, 2021.

Sulle imprese militari di Napoleone il punto di riferimento è il citato contributo dello storico militare inglese D.G. Chandler, *Le campagne di Napoleone* [1966; trad. it. 2006].

Su Austerlitz sono da vedere l'omonimo contributo di S. Valzania [2006], e *La battaglia di Austerlitz*, di L.-A. De Langeron [1998; trad. it. 2005]. Su Waterloo il libro più recente e meglio scritto è a nostro avviso *La battaglia. Storia di Waterloo*, dello storico medievista italiano A. Barbero [2003]. Dal momento che è anche un narratore, e di capacità non trascurabili, i suoi libri *storici* sono scritti benissimo. Lo scontro di domenica 18 giugno 1815, dopo una parte introduttiva nella quale Barbero

delinea le personalità dei tre generali (Napoleone, Wellington e von Blücher), e *misura* i rispettivi eserciti anche dal punto di vista dell'armamento, dell'addestramento e delle tattiche militari, è descritto quasi ora per ora fino all'esito finale.

Sennonché Waterloo è difficilmente dissociabile dal periodo che inizia alla fine del febbraio 1818 con la fuga di Napoleone dall'Elba. Quei tre mesi (i *cento giorni*) sono descritti sul piano narrativo: nelle pagine celebri della *Certosa di Parma* di Stendhal (1838, ma pubblicato nel 1839); in quelle raccolte e prefate da S. Valzania in *Waterloo* (Palermo, Sellerio, 2015) di W. Scott (1827) e di V. Hugo nel romanzo *I miserabili* (1862), in particolare nel libro primo della parte seconda; e nel volume (apparso per la prima volta nel 1935) *I Cento giorni* dell'austriaco J. Roth (Milano, Adelphi, 1994).

Sul piano storico, invece, consigliamo il libro da noi ampiamente utilizzato, il pregevole e già citato lavoro di D.G. Chandler: *Waterloo. I cento giorni della più grande battaglia moderna* [1980; trad. it. 2008]; *Cento giorni da imperatore* di S. Valzania [2015], e *500 giorni. Napoleone dall'Elba a Sant'Elena*, dello specialista di questioni napoleoniche L. Mascilli Migliorini (Bari-Roma, Laterza, 2019). Per avere un'idea della realtà effettuale della battaglia vista dalla parte dei soldati semplici (è la grande innovazione storiografica di questo autore), possono essere letti due testi di J. Keegan, *Il volto della battaglia* [1976; trad. it. 2005], dedicato alle battaglie di Azincourt, Waterloo e della Somme, e *La maschera del comando* [1987; trad. it. 2006], entrambi pubblicati dal Saggiatore, con

riferimenti ad alcuni leader famosi tra i quali il duca di Wellington.

Relativamente a quest'ultimo, è interessante la biografia del più qualificato avversario di Napoleone a Waterloo scritta da R. Aldington, *Il duca di Wellington* (Milano, Mondadori, I ed. 1952), utile per la ricostruzione delle guerre in India e, poi, in Spagna, che preparano il *Duca di ferro* alla giornata di Waterloo. Se c'è un autore che ha appreso e insegnato moltissimo dalla battaglia di Waterloo, quello è Carl von Clausewitz che, pur non avendo partecipato personalmente allo scontro del 18 giugno, ma militando nell'esercito di von Blücher e avendo partecipato due giorni prima alla battaglia di Ligny nella sua qualità di capo di stato maggiore di una delle tre colonne di von Blücher, ne fu ampiamente informato e ne trasse le conseguenze teoriche nel *Della guerra* (prima pubblicazione 1832), che ha costituito il testo base delle scuole militari tedesche (e non solo) per decenni. Una edizione recente di questo volume è quella di Mondadori (Milano, 2017).

Un contributo contenente un severo giudizio di insieme si ritrova in *I dieci errori di Napoleone* di S. Valzania (Milano, Mondadori, 2012), con il primo e l'ultimo capitolo dedicati a Napoleone a Waterloo. Meritevole di lettura è il libro di E. Ferrero, *Lezioni napoleoniche. Sulla natura degli uomini, le tecniche del buon governo e l'arte di gestire le sconfitte* [2002], che a Napoleone aveva già dedicato il romanzo *N* (Torino, Einaudi, 2000), vincitore del premio Strega in quell'anno.

Riferimenti bibliografici

Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J. e Senge P.M.,
2007 *In Praise of the Incomplete Leader*, in «Harvard Business Review», 85(2), pp. 92-100.

Aristotele,
2008 *Etica Nicomachea*, libro III, Milano, Bompiani.

Bandura, A.
1977 *Social Learning Theory*, New York, General Learning Press.

Barbero, A.
2003 *La battaglia. Storia di Waterloo*, Roma-Bari, Laterza.

Barlag, P.
2016 *The Leadership Genius of Julius Caesar: Modern Lessons from the Man Who Built an Empire*, Oakland, CA, Berrett-Koehler.

Barney, J.B.
1991 *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management», 17(1), pp. 99-120.

1995 *Looking Inside for Competitive Advantage*, in «The Academy of Management Executive», 9(4), pp. 46-61.

Bettalli, M. e Brizzi, G.

2019 *Guerre ed eserciti nell'antichità*, Bologna, Il Mulino.

Bocchiola, M. e Sartori, M.

2008 *Canne. Descrizione di una battaglia*, Milano, Mondadori.

Bourke, J. e Espedido, A.

2020 *The Key to Inclusive Leadership*, in «Harvard Business Review», pp. 2-6.

Breccia, G.

2012 *I figli di Marte*, Milano, Mondadori.

Brizzi, G.

1984 *Annibale. Strategia ed immagine*, Perugia, Storia e Territorio.

2002 *Il guerriero, l'oplita, il legionario. Gli eserciti nel mondo classico*, Bologna, Il Mulino.

2007 *Scipione e Annibale. La guerra per salvare Roma*, Roma-Bari, Laterza.

2011 *Metus Punicus. Studi e ricerche su Annibale e Roma*, Imola, Angelini.

2014 *Annibale*, Bologna, Il Mulino.

2016 *Canne. La sconfitta che fece vincere Roma*, Bologna, Il Mulino.

Burns, J.M.

1978 *Leadership*, New York, Harper & Row.

Camerer, C. e Lovallo, D.

1999 *Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach*, in «American Economic Review», 89(1), pp. 306-318.

Campbell, A., Whitehead, J. e Finkelstein, S.

2009 *Why Good Leaders Make Bad Decisions*, in «Harvard Business Review», 87(2), pp. 60-66.

Canfora, L.

2002 *Giulio Cesare. Il dittatore democratico*, Roma-Bari, Laterza.

Carcopino, J.

1935 *Jules César*, Paris, PUF; trad. it. *Giulio Cesare*, Milano, Rusconi, 1993.

1961 *Profils de conquérants*, Paris, Flammarion; trad. it. *Profili di conquistatori*, Torino, Fògola, 1978.

Cesare, Gaio Giulio

1989 *La guerra gallica*, con il commento di A. Barabino, Milano, Garzanti.

1993 *Opera omnia*, a cura di A. Pennacini, Torino, Einaudi-Gallimard.

Chaleff, I.

2009 *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, III ed.

Chandler, A.D. Jr.

1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, The MIT Press; trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Roma, Franco Angeli, 1976.

Chandler, D.G.

1966 *The Campaigns of Napoleon*, New York, Scribner; trad. it. *Le campagne di Napoleone*, 2 voll., Milano, Rizzoli, 2006.

1980 *Waterloo. The Hundred Days*, London, Philip Wilson; trad. it. *Waterloo. I cento giorni della più grande battaglia moderna*, Milano, Rizzoli, BUR, 2008.

Christ, K.

2003 *Hannibal*, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft; trad. it. *Annibale*, Roma, Salerno Editrice, 2005.

Cicerone, Marco Tullio

2020 *Bruto*, Milano, Rizzoli.

Collins, J.C.

2009 *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, New York, Random House.

Collins, J.C. e Porras, J.I.

1994 *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness.

Collis, D.J. e Rukstad, M.G.

2008 *Can You Say What Your Strategy Is?*, in «Harvard Business Review», 86(4), pp. 82-90.

Cyert, R.M. e March, J.G.

1963 *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall; trad. it. *La teoria del comportamento dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1970.

Dando-Collins, S.

2002 *Caesar's Legion: The Epic Saga of Julius Caesar's Elite Tenth Legion and the Armies of Rome*, New York, John Wiley & Sons; trad. it. *La legione di Cesare. Le imprese e la storia della decima legione dell'esercito romano*, Firenze, Giunti, 2015.

Day, V.D.

2000 *Leadership Development: A Review in Context*, in «The Leadership Quarterly», 11(4), pp. 581-613.

De Langeron, L.-A.

1998 *Journal inédit de la campagne de 1805. Relation de la bataille d'Austerlitz*, Paris, La Vouivre; trad. it. *La battaglia di Austerlitz*, Palermo, Sellerio, 2005.

Drucker, P.F.

1999 *My Mentors' Leadership Lessons*, in F. Hesselbein e P.M. Cohen (a cura di), *Leader to Leader: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation's Award-Winning Journal*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, pp. 3-7.

2004 *What Makes an Effective Executive*, in «Harvard Business Review», 82(6), pp. 58-63.

2011 *Technology, Management and Society*, London, Routledge.

Earley, P.C. e Mosakowski, E.

2004 *Cultural Intelligence*, in «Harvard Business Review», 82(10), pp. 139-146.

Edmondson, A.C.

2018 *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, New York, John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K.M. e Sull, D.N.

2001 *Strategy as Simple Rules*, in «Harvard Business Review», 79(1), pp. 106-116.

Ferrero, E.

2002 *Lezioni napoleoniche. Sulla natura degli uomini, le tecniche del buon governo e l'arte di gestire le sconfitte*, Milano, Mondadori.

Frediani, A.

2003 *Le grandi battaglie di Giulio Cesare*, Roma, Newton Compton.

Garzetti, A.

1993 *Commento alla Guerra gallica*, in *Cesare. Opera omnia*, Torino, Einaudi-Gallimard.

Gavetti, G. e Rivkin, J.W.

2005 *How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy*, in «Harvard Business Review», 83(4), pp. 54-63.

Gide, A.

2007 *Le traité du Narcisse*, (1892), in *Le retour de l'enfant prodigue*, Paris, Gallimard.

Gigerenzer, G.

2009 *Decisioni intuitive. Quando si sceglie senza pensarci troppo*, Milano, Raffaello Cortina.

2015 *Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste*, Milano, Raffaello Cortina.

Glassdoor,

2020 *Diversity & Inclusion Workplace Survey*, ottobre.

Goleman, D., Boyatzis, R.E. e McKee, A.

2002 *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press; trad. it. *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 2016.

Goold, M. e Campbell, A.

2002 *Do You Have a Well-Designed Organization?*, in «Harvard Business Review», 80(3), pp. 117-124.

Grant, A.

2013 *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, London, Penguin Books; trad. it. *Più dai, più hai. Un approccio rivoluzionario al successo*, Milano, Sperling & Kupfer, 2013.

Grant, R.M.

2003 *Strategic Planning in Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors*, in «Strategic Management Journal», 24(6), pp. 491-517.

2019 *Contemporary Strategy Analysis*, Chichester, John Wiley & Sons, X ed.; trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni*

aziendali, Bologna, Il Mulino, 2020.

Grove, A.S.
1996 *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company*, New York, Doubleday.

Gunther McGrath, R.
2011 *Failing by Design*, in «Harvard Business Review», 89(4), pp. 76-83.

Hanson, W.D.
2001 *Carnage and Culture*, New York, Random House; trad. it. *Massacri e cultura*, Milano, Garzanti.

Hamel, G. e Prahalad, C.K.
1989 *Strategic Intent*, in «Harvard Business Review», 4(7-8), pp. 79-93.

Hollander, E.P.
1964 *Leaders, Groups and Influence*, New York, Oxford University Press.

Kahneman, D.
2011 *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux; trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Milano, Mondadori, 2012.

Kahneman, D., Lovallo, D. e Sibony, O.
2011 *Before You Make That Big Decision*, in «Harvard Business Review», 89(6), pp. 51-60.

Kahneman, D. e Tversky, A.

2005 *Prospect theory: un'analisi delle decisioni in condizioni di rischio*, in M. Motterlini e F. Guala (a cura di), *Economia cognitiva e sperimentale*, Milano, Università Bocconi editore, pp. 61-93.

Keegan, J.

1976 *The Face of Battle*, New York, The Viking Press; trad. it. *Il volto della battaglia*, Milano, il Saggiatore, 2005.

1987 *The Mask of Command: A Study of Generalship*, New York, Penguin; trad. it. *La maschera del comando*, Milano, il Saggiatore, 2006.

Kelley, R.

1988 *In Praise of Followers*, in «Harvard Business Review», 66(6), pp. 142-149.

Kets de Vries, M.F.R.

1993 *Leaders, Fools and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass; trad. it. *Leader, giullari e impostori. Sulla psicologia della leadership*, Milano, Raffaello Cortina, 2019.

2010 *Reflections on Leadership and Career Development*, Hoboken, John Wiley & Sons; trad. it. *Figure di leader. Le sfide della leadership nei cambiamenti della vita organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina, 2010.

Kets de Vries, M.F.R. e Korotow, K.

2010 *Developing Leaders and Leadership Development*, INSEAD Working Paper n. 2010/77/EFE/IGLC, settembre, 28.

Kim, W.C. e Mauborgne, R.A.

2004 *Blue Ocean Strategy*, in «Harvard Business Review», 82(10), pp. 76-84.

Klein, G.

2007 *Performing a Project Premortem*, in «Harvard Business Review», 85(9), pp. 18-19.

Kohn, A.

1993 *Why Incentive Plans Cannot Work*, in «Harvard Business Review», 71(5), pp. 54-63.

Kotter, J.P.

1990 *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, London, Collier-Macmillan.

1999 *Cosa fanno davvero i leader*, in J.P. Kotter, *I leader. Chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende*, Milano, Il Sole 24 Ore, pp. 131-161.

Lakoff, G. e Johnson, M.

1980 *Metaphors We Live By*, Chicago, IL, The University of Chicago Press; trad. it. *Metafora e vita quotidiana*, Milano, Bompiani, 1992.

Leinwand, P. e Mainardi, C.

2016 *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*, Cambridge, MA, Harvard Business Review Press.

Leonard-Barton, D.

1992 *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, in «Strategic Management Journal», 13(1), pp. 111-125.

Liddel Hart, B.H.

1926 *Scipio Africanus*, London, Blackwood & Sons; trad. it. *Scipione Africano*, Milano, Rizzoli, 1999.

Lipparini, A. e Grant, R.M.

2002 *La gestione strategica delle competenze organizzative*, in «Sviluppo & Organizzazione», 192, pp. 19-31.

2007 *Le risorse e le competenze organizzative*, in A. Lipparini (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, Bologna, Il Mulino, pp. 73-107.

Lipparini, A., Lorenzoni, G. e Ferriani, S.

2014 *From Core to Periphery and Back: A Study on the Deliberate Shaping of Knowledge Flows in Interfirm Dyads and Networks*, in «Strategic Management Journal», pp. 578-595.

Malnight, T.W., Buche, I. e Dhanaraj, C.

2019 *Put Purpose at the Core of Your Strategy*, in «Harvard Business Review», 97(5), pp. 70-78.

March, J.G. e Weil, T.

2003 *Le leadership dans les organizations*, Paris, École des Mines; trad. it. *L'arte della leadership*, Bologna, Il Mulino, 2005.

McGregor, D.

1960 *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill; trad. it. *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1986.

McKinsey & Company,
2020 *Diversity Wins: How Inclusion Matters*, 20 maggio, report disponibile su www.mckinsey.com.

Milan, A.
2014 *Le forze armate nella storia di Roma antica*, Milano, Jouvence.

Mintzberg, H.
1978 *Patterns of Strategy Formulation*, in «Management Science», 24(9), pp. 934-948.

Mintzberg, H. e Waters, J.A.
1985 *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in «Strategic Management Journal», 6(3), pp. 257-272.

Montgomery, C.A.
2008 *Putting Leadership Back into Strategy*, in «Harvard Business Review», 86(1), pp. 54-60.

Motterlini, M.
2008 *Economia emotiva*, Milano, Rizzoli.

Napoleone Bonaparte,
1919 *Manual du chef*, a cura di J. Bertaut, Paris, Payot et Cie; trad. it. *Manuale del capo*, Torino, Einaudi, 2009.

Nelson, R.N. e Winter, S.G.

1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

O'Reilly, C.A. III e Tushman, M.L.

2004 *The Ambidextrous Organization*, in «Harvard Business Review», aprile, 82(4), pp. 74-81.

Pelliccelli, G.

1999 *Il marketing*, Torino, UTET, 1999.

Penrose, E.T.

1959 *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley & Sons.

Pfeffer, J.

1994 *Competitive Advantage Through People*, . *Unleashing the Power of the Work Force*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

1998 *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

Plutarco,

1987 *Vite parallele*. *Alessandro e Cesare*, Milano, Rizzoli.

Polibio,

2001 *Storie*, a cura di D. Musti, Milano, Rizzoli.

Popper, K.

1963 *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, London, Routledge & Kegan Paul; trad. it.

Congetture e confutazioni. Lo sviluppo della conoscenza scientifica, Bologna, Il Mulino, 2009.

Porter, M.E.
2008 *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, in «Harvard Business Review», 86(1), pp. 79-93; trad. it. *Le cinque forze competitive che plasmano la strategia*, in «Harvard Business Review Italia», gennaio-febbraio, 2008.

Prahalad, C.K. e Hamel, G.
1990 *The Core Competence of the Corporation*, in «Harvard Business Review», 68(3), pp. 79-91.

Reeves, M. e Deimler, M.
2011 *Adaptability: The New Competitive Advantage*, in «Harvard Business Review», 89(7-8), pp. 135-141.

Revans, R.
1982 *The Origin and Growth of Action Learning*, London, Chartwell-Bratt.

Roberts, A.
2014 *Napoleon the Great*, London, Penguin; trad. it. *Napoleone il grande*, Torino, UTET, 2015.

Rosing, K., Frese, M. e Bausch, A.
2011 *Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership*, in «The Leadership Quarterly», 22(5), pp. 956-974.

Royer, I.

2003 *Why Bad Projects Are So Hard to Kill*, in «Harvard Business Review», 81(2), pp. 48-56.

Rumelt, R.P.

1984 *Toward a Strategic Theory of the Firm*, in R. Lamb (a cura di), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp. 556-570.

Selznick, P.

1957 *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row.

Sheldon, R.M.

2005 *Intelligence Activities in Ancient Rome*, London-New York, Cass Frank; trad. it. *Guerra segreta nell'antica Roma*, Gorizia, Libreria Editrice Goriziana, 2008.

Shimizu, K. e Hitt, M.A.

2004 *Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions*, in «The Academy of Management Executive», 18(4), pp. 44-59.

Sinek, S.

2009 *Start With Why*, New York, Portfolio; trad. it. *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, Milano, Franco Angeli, 2014.

Stalk, G. e Stewart, S.

2019 *Fast Execution Needs Fast Strategy*, 1° marzo, disponibile su www.bcg.com/publications/2019/fast-execution-needs-fast-strategy.

Sull, D.

1999 *Why Good Companies Go Bad*, in «Harvard Business Review», 77(4), pp. 42-52.

Svetonio,

1995 *Vita dei Cesari*, Roma, Newton Compton.

Teece, D.J. e Pisano, G.

1994 *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, in «Industrial and Corporate Change», 3(3), pp. 537-556.

Tichy, N.M.

2007 *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, New York, HarperCollins.

Tito Livio,

2007 *Storia di Roma dalla sua fondazione*, Milano, Rizzoli.

Tripsas, M. e Gavetti, G.

2000 *Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging*, in «Strategic Management Journal», 21(10-11), pp. 1147-1161.

Valzania, S.

2006 *Austerlitz. La più grande vittoria di Napoleone*, Milano, Mondadori.

2015 *Cento giorni da imperatore*, Milano, Mondadori.

Van de Ven, A.H. e Drazin, R.

1984 *The Concept of Fit in Contingency Theory*, Strategic Management Research Center, University of Minnesota,

Discussion paper n. 19/1984.

Wernerfelt, B.

1984 *A Resource Based View of the Firm*, in «Strategic Management Journal», 5(2), pp. 171-180.

Zecchini, G.

2002 *Vercingetorige*, Roma-Bari, Laterza.

2009 *Le guerre galliche di Roma*, Roma, Carocci.

Indice dei quadri, delle figure e delle tabelle

Capitolo primo

Quadro 1.1. Obiettivi strategici e obiettivi tattici nella definizione della strategia, 21

Quadro 1.2. Annibale e la formulazione della strategia, 27

Quadro 1.3. Come organizzare una SWOT in azienda, 35

Quadro 1.4. Cambiamento e nuovi modelli di business: riscrivere le regole della strategia, 38

Quadro 1.5. Il vantaggio competitivo di Annibale secondo la teoria basata sulle risorse, 43

Quadro 1.6. ***Pre-mortem***: come prevedere i fallimenti (e i successi), 50

Quadro 1.7. Viene prima la strategia o la struttura? Annibale come leader ***ambidestro***, 57

Quadro 1.8. Che cosa frena i cambiamenti nelle grandi organizzazioni, 69

Quadro 1.9. Cartagine e la mancata difesa del vantaggio competitivo, 81

Quadro 1.10. Solo i paranoici sopravvivono, 87

Figura 1.1. La strategia come posizionamento e come direzione, 23

Figura 1.2. La seconda guerra punica: dalla partenza di Annibale (218 a.C.) fino alla battaglia di Canne (216 a.C.), 25

Figura 1.3. Il processo di analisi strategica, 30

Figura 1.4. La SWOT: combinazione dei fattori interni ed esterni, 36

Figura 1.5. Come si crea il vantaggio competitivo, 39

Figura 1.6. La spiegazione del vantaggio competitivo secondo la prospettiva basata sulle risorse, 45

Figura 1.7. La battaglia di Canne. Disposizione tattica e numerosità degli eserciti, 61

Figura 1.8. La battaglia di Canne. L'attacco delle cavallerie e delle fanterie leggere, 64

Figura 1.9. La battaglia di Canne. Lo scontro delle fanterie, 64

Figura 1.10. La battaglia di Canne. L'accerchiamento, 66

Figura 1.11. La battaglia di Canne. La finalizzazione, 66

Figura 1.12. La battaglia di Zama. Disposizione tattica degli eserciti, 83

Figura 1.13. La battaglia di Zama. Il primo attacco, 83

Figura 1.14. La battaglia di Zama. Lo scontro delle fanterie, 84

Figura 1.15. La battaglia di Zama. Lo scontro finale, 84

Figura 1.16. Il punto di flesso dell'esercito romano nella seconda guerra punica, 88

Tabella 1.1. La SWOT di Annibale prima delle guerre sul suolo italico, 32

Tabella 1.2. La SWOT di Annibale prima dello scontro decisivo a Zama, 80

Capitolo secondo

Quadro 2.1. Visione, missione e intento strategico, 98

Quadro 2.2. Le imprese focalizzate sulle opportunità e le imprese focalizzate sui problemi, 110

Quadro 2.3. Competenze ***to-play*** e competenze ***to-win***, 116

Quadro 2.4. L'importanza dell'esecuzione strategica, 120

Quadro 2.5. Come decide il manager?, 125

Quadro 2.6. La velocità come leva competitiva, 131

Quadro 2.7. Le ***coorti*** di Cesare come esempio di organizzazione flessibile, 148

Quadro 2.8. Mettere a valore le differenze culturali, 154

Quadro 2.9. Incentivazione e motivazione, 159

Quadro 2.10. Comunicare con i perché, 163

Figura 2.1. La conquista della Gallia. Le battaglie del primo anno di guerra (58 a.C.), 101

Figura 2.2. La conquista della Gallia. Le battaglie del 57-

, 56 a.C., 104

Figura 2.3. La conquista della Gallia. Le battaglie del 55-54-53 a.C., 106

Figura 2.4. La conquista della Gallia. Le battaglie del 52 a.C., 109

Figura 2.5. Le competenze distintive di Cesare durante la guerra in Gallia, 120

Figura 2.6. L'assedio di Alesia (52 a.C.), 139

Figura 2.7. L'ordine di combattimento dell'esercito romano, 145

Tabella 2.1. Evoluzione delle formazioni militari romane fino alla tarda età repubblicana, 142

Capitolo terzo

Quadro 3.1. Le competenze del leader e il leader incompleto, 171

Quadro 3.2. La strategia deliberata e la strategia emergente, 178

Quadro 3.3. L'azione del manager efficace, 187

Quadro 3.4. Il colpo d’occhio del leader, 194

Quadro 3.5. L’amalgama e il fare squadra, 197

Quadro 3.6. Sbagliare per cambiare, 207

Quadro 3.7. Le dinamiche del fallimento, 225

Quadro 3.8. L’analisi del contesto per ridurre le minacce e cogliere le opportunità, 235

Quadro 3.9. Il ruolo dei collaboratori nell’efficacia (e inefficacia) dell’esecuzione, 241

Quadro 3.10. Come ridurre le probabilità di fallimento dell’unico piano esistente, 247

Figura 3.1. Strategia deliberata e strategia emergente, 179

Figura 3.2. La disposizione degli eserciti ad Austerlitz, 186

Figura 3.3. Waterloo. Disposizione degli eserciti al 14 giugno e movimenti delle truppe nei giorni 15 e 16 giugno 1815, 212

Figura 3.4. Waterloo. I movimenti delle truppe nei giorni 17 e 18 giugno 1815, 217

Figura 3.5. Waterloo. Il campo di battaglia del 18 giugno 1805, 220

Tabella 3.1. I principi tattici di Napoleone, 201

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library